

**MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING MELALUI
PENATAAN INTERNAL RUMAH SAKIT
(Studi Kasus di Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran)**



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**Rini Susilowati
NIM. C4A005023**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**



Sertifikasi

Saya, Rini Susilowati, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Rini Susilowati

PERSETUJUAN DRAFT TESIS

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
Draft tesis berjudul:**

**MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING MELALUI
PENATAAN INTERNAL RUMAH SAKIT
(Studi Kasus di Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran)**

**yang disusun oleh Rini Susilowati, NIM C4A005023
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal**

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Miyasto

Drs. J. Sugiarto PH, SU

ABSTRACT

The purpose of this research is to test the influences of leadership, information technology, and organization structure toward BSC performance and it's effect to improvement of competitive advantage. Using these variables, for instance Du Brin, (1995) in Zhang, (2000); Van der Zee, (1999) in Van Grembergen et al., (2000), and Kohli dan Jaworski, (1993) discovered the direct effect leadership, information technology, and organization structure toward BSC performance and it's effect to improvement of competitive advantage. The usage of these variables is able to solve the arising problem within RSUD Ungaran.

The samples of this research consisted of a hundred and thirty five employee on RSUD Ungaran. Structural Equation Modeling (SEM) was run by an AMOS software for data analysis. The result of the analysis showed that leadership contributes an positive influence, which is significant to BSC Performance, information technology contributes an positive influence, which is significant to BSC Performance, organization structure contributes an positive influence, which is significant to BSC performance and BSC performance contributes an positive influence, which is significant to competitive advantage.

Pursuant to mentioned of manager of RSUD Ungaran suggested to increase the commitment by managers commitment, increase usage information technology and to rise teamwork orientation.

Keywords: leadership, information technology, organization structure, BSC performance and competitive advantage

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, dan struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan berdasarkan Balance Scorecard (BSC) dan dampaknya kepada keunggulan bersaing. Penggunaan variable-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Du Brin, (1995) dalam Zhang, (2000); Van der Zee, (1999) dalam Van Grembergen et al., (2000), dan Kohli dan Jaworski, (1993) yang menemukan pengaruh langsung kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, dan struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan berdasarkan Balance Scorecard (BSC) dan dampaknya kepada keunggulan bersaing. Penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada RSUD Ungaran.

Sampel penelitian ini adalah karyawan RSUD Ungaran, sejumlah 135 orang. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan berdasarkan Balance Scorecard (BSC), teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan berdasarkan Balance Scorecard (BSC), struktur organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan berdasarkan Balance Scorecard (BSC) dan kinerja perusahaan berdasarkan Balance Scorecard (BSC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan hal tersebut, disarankan kepada manajemen RSUD Ungaran agar meningkatkan lagi komitmen dari manajer (pimpinan RSUD Ungaran) agar manajer merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja, penggunaan teknologi informasi agar mulai diberdayakan dan penekanan pada orientasi kerja tim.

Kata Kunci: kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, struktur organisasi, kinerja perusahaan berdasarkan Balance Scorecard (BSC) dan keunggulan bersaing

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, Khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua program MM dan saran yang telah diberikan untuk kesempurnaan tesis ini.
2. Prof. Dr. Miyasto, selaku dosen pembimbing pertama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Drs. J. Sugiarto PH, SU, selaku dosen pembimbing kedua yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Responden dalam penelitian ini yaitu konsumen batik sutra halus merek Tamina yang telah memberikan waktunya untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner yang diajukan
5. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan

belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

6. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
7. Kedua orang tua dan saudara-sadudaraku yang saya hormati atas segala dukungan moril dan doa yang selalu diberikan.
8. Suamiku dan anak-anakku tersayang yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
9. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menjadi mahasiswa di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, Agustus 2006

Rini Susilowati

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
SERTIFIKASI.....	ii
PERSETUJUAN DRAFT TESIS.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian.....	10
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Konsep Dasar.....	11
2.1.1 Kinerja Perusahaan.....	11
2.1.2 Kepemimpinan Manajemen.....	17
2.1.3 Teknologi Informasi.....	18
2.1.4 Struktur Organisasi.....	20
2.1.5 Keunggulan Bersaing.....	22
2.2 Penelitian Terdahulu.....	27
2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	28
2.4 Hipotesis Penelitian.....	30
2.5 Dimensionalisasi Variabel.....	30
2.6 Definisi Operasional.....	34
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	36
3.2 Populasi Penelitian.....	37
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	38
3.4 Analisis Data.....	40
3.4.1 Uji Reliabilitas dan Validitas.....	40
3.4.2 Uji Hipotesis.....	42
 BAB IV ANALISIS DATA	
4.1 Gambaran Umum Responden.....	53
4.1.1 Responden Menurut Jenis Kelamin.....	53
4.1.2 Responden Menurut Pendidikan terakhir.....	53
4.1.3 Responden Menurut Usia.....	54
4.1.4 Responden Menurut Lama Bekerja di RSUD Ungaran.....	54
4.2 Analisis Data Penelitian.....	55

	4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori.....	56
4.3	Analisis Structural Equation Modelling (SEM).....	61
	4.3.1 Pengujian Asumsi SEM.....	63
	4.3.1.1 Normalitas Data.....	63
	4.3.1.2 Evaluasi atas Outlier.....	64
	4.3.1.3 Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity.....	66
	4.3.1.4 Evaluasi terhadap Nilai Residual.....	66
	4.3.1.5 Uji Reliability dan Variance Extract.....	68
4.4	Pengujian Hipotesis.....	70
4.5	Simpulan Bab.....	70
BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1	Simpulan Hipotesis.....	72
	5.1.1 Simpulan Mengenai Hipotesis 1.....	73
	5.1.2 Simpulan Mengenai Hipotesis 2.....	73
	5.1.3 Simpulan Mengenai Hipotesis 3.....	73
	5.1.4 Simpulan Mengenai Hipotesis 4.....	74
5.2	Implikasi Kebijakan.....	75
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	78
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	79
	DAFTAR PUSTAKA.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran Teoritik
Gambar 2.2	Indikator Kepemimpinan Manajemen
Gambar 2.3	Indikator dari Teknologi Informasi
Gambar 2.4	Indikator dari Struktur Organisasi
Gambar 2.5	Indikator dari Kinerja Perusahaan
Gambar 2.6	Indikator dari Keunggulan Bersaing
Gambar 3.1	Diagram Alur
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori – 2
Gambar 4.3	Hasil Pengujian Structural Equation Model

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Indikator Kinerja RSUD Ungaran
Tabel 1.2.	Rasio Pendapatan dan Target
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu
Tabel 2.2.	Definisi Operasional Tabel
Tabel 3.1.	Model Pengukuran
Tabel 3.2.	Model Persamaan Structural
Tabel 3.3.	Indeks Pengujian Kelayakan Model
Tabel 4.1.	Responden Menurut Jenis Kelamin
Tabel 4.2.	Responden Menurut Pendidikan Terakhir
Tabel 4.3.	Responden Menurut Usia
Tabel 4.4.	Responden Menurut Lama Bekerja
Tabel 4.5.	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen
Tabel 4.6.	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori - 1
Tabel 4.7.	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen
Tabel 4.8.	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori – 2
Tabel 4.9.	Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)

Tabel 4.10.	Normalitas Data
Tabel 4.11.	Statistik Deskriptif
Tabel 4.12.	Standardized Residual Covariances
Tabel 4.13.	Reliability dan Variance Extract
Tabel 4.14.	Regression Weight Structural Equational Model
Tabel 4.15.	Simpulan Hipotesis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Dalam era global yang ditandai dengan lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, membutuhkan sistem manajemen yang sangat berbeda yang pernah digunakan secara berhasil dimasa lalu (Mulyadi, 1997). Sistem tersebut harus mampu menggambarkan secara akurat lingkungan bisnis baru yang dihadapi oleh perusahaan sekarang dan masa yang akan datang.

Kinerja perusahaan selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan perusahaan sehingga diperlukan metode yang dapat mengukur kinerja tersebut (Kaplan dan Norton, 1996). Pentingnya pengukuran kinerja secara tepat, menurut Keats & Hitt (1988) dikarenakan kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi dan pengukurannya. Honrger (1992) mengatakan bahwa tujuan dilaksanakannya pengukuran kinerja agar supaya perusahaan dapat membandingkan pencapaian sekarang dengan pencapaian tahun sebelumnya atau pencapaian yang diraih oleh pesaing perusahaan. Dengan mengetahui kondisi kinerja maka perusahaan dapat melakukan revisi atas kebijakan-kebijakan yang tidak relevan sehingga pencapaian dimasa yang akan datang akan lebih baik. Sementara itu, Beal (2000) dan Li & Simerly (1998) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional. Oleh karena itu,

pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif.

Awalnya, penilaian kinerja perusahaan dilakukan dengan melihat rasio-rasio keuangan tetapi metode tersebut memiliki kelemahan, misalnya (1) tidak memperhatikan resiko investasi yang berkaitan dengan biaya modal, (2) tidak menggambarkan penciptaan nilai bagi perusahaan dan (3) bersifat jangka pendek (Utama, 1997) sehingga penggunaan rasio-rasio keuangan (aspek fundamental) mulai ditinggalkan. Dikarenakan keterbatasan penilaian kinerja yang ada maka Kaplan dan Norton (1996) melahirkan metode baru yang dapat mengukur kinerja secara komprehensif, yaitu *balance scorecard* (BSC). Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa penilaian kinerja dengan BSC mampu meminimalis kekurangan penilaian dengan penggunaan rasio-rasio keuangan. Hal tersebut dikarenakan BSC memiliki kemampuan mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif yang mencakup empat perspektif yang akan memotivasi pimpinan sehingga keberhasilan kinerja perusahaan bersifat *sustainable*.

Implementasi BSC belum banyak dilakukan pada perusahaan di Indonesia, khususnya pada sektor publik. Hal tersebut dapat dilihat dari minimnya penelitian kinerja perusahaan yang dikaitkan dengan BSC. Hal ini tentunya patut menjadi perhatian mengingat perdagangan bebas, yang melibatkan Indonesia didalamnya, menuntut perusahaan lokal mampu berkompetisi. Oleh karena itu, sudah saatnya perusahaan di Indonesia untuk mengimplementasikan BSC, yang akan menggambarkan kinerja yang tepat, akurat dan tidak bias.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Simpulan tersebut senada dengan bukti empiris penelitian Chan (2004) yang membandingkan kinerja pemerintahan kota di Kanada dan Amerika Serikat. Penelitian tersebut mengkategorisasi pemerintah kota kedalam tiga kategori yaitu (1) tidak mengetahui BSC, (2) yang mengetahui BSC namun tidak mengimplementasikannya dan (3) yang mengimplementasikan BSC. Ketiga kategori tersebut memberikan hasil yang berbeda mengenai perspektif BSC, dimana pemerintah kota yang memimplementasikan BSC memiliki kinerja yang lebih baik.

Flak dan Dertz (2005) mengatakan bahwa beberapa faktor yang diperlukan dalam kesuksesan implementasi BSC adalah (1) komitmen top manajemen dan kepemimpinan, (2) partisipasi pegawai dan manajer menengah, (3) budaya kinerja yang baik, (4) pelatihan dan pendidikan, (5) membuatnya relatif sederhana, mudah digunakan dan dipahami, (6) kejelasan visi, strategi dan hasil, (7) hubungan BSC ke insentif-insentif dan (7) sumberdaya untuk menerapkan sistem. Untuk sektor publik, BSC bisa sulit diterapkan karena ini terutama merupakan alat manajemen top-down yang cenderung menghalangi inisiatif *bottom-up* (Hoff dan Holving, 2002 dalam Flak dan Dertz, 2005). Implementasi BSC dalam perusahaan memiliki beberapa kendala sehingga implementasi tersebut tidak memberikan hasil yang maksimal bahkan bias. Carmona & Gronlund (2003) mengatakan bahwa permasalahan pada implementasi BSC terletak pada skala pengukuran kinerja yang digunakan serta proses pengumpulan data. Atkinson & Epstein (2000, dalam Carmona & Gronlund, 2003) mengatakan bahwa pengukuran

kinerja seharusnya disesuaikan dengan karakteristik perusahaan. Ketidaksesuaian dengan karakteristik perusahaan akan memberikan hasil penelitian yang bias (Carmona & Gronlund, 2003). Schneiderman (1999) mengatakan bahwa kegagalan implementasi BSC dikarenakan hal-hal sebagai berikut :

1. Variabel-variabel independen (yaitu non keuangan) pada BSC diidentifikasi secara tidak benar sebagai *driver-driver* utama kepuasan *stakeholder* masa depan.
2. Metrik (pengukurannya) kurang baik.
3. Tujuan-tujuan perbaikan adalah dinegosiasikan, bukannya didasarkan pada persyaratan *stakeholder*, batas-batas proses fundamental, dan kemampuan proses perbaikan.
4. Tidak ada sistem penyebaran yang menyebarkan tujuan tingkat tinggi ke tingkat sub proses dimana terletak aktivitas-aktivitas perbaikan yang aktual.
5. Sistem perbaikan yang terbaru tidak digunakan.
6. Tidak ada hubungan kuantitatif antara hasil non-keuangan dan keuangan yang diharapkan.

Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Schneiderman (1999); Atkinson & Epstein (2000) dan Carmona & Gronlund (2003) bahwa implementasi BSC dalam perusahaan memiliki beberapa kendala sehingga implementasi tersebut tidak memberikan hasil yang maksimal bahkan bias. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menelusuri faktor-faktor yang diduga akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang akan diukur dengan *balanced scorecard*. Faktor-faktor

tersebut adalah (1) kepemimpinan manajemen, (2) teknologi informasi, (3) struktur organisasi .

Anderson *et al.* (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan serta memimpin suatu visi jangka panjang bagi perusahaan. Kepemimpinan manajemen yang tepat diperlukan oleh perusahaan untuk dapat membuat suatu kebijakan-kebijakan strategis yang menentukan masa depan perusahaan, termasuk penggunaan ukuran kinerja. Ittner *et al.* (2003) mengatakan bahwa pimpinan acapkali menggunakan pendekatan subjektivitas berkenaan ukuran kinerja, termasuk penggunaan masing-masing perspektif dalam BSC. Lipe & Salterio (2000) juga mengatakan hal senada bahwa pimpinan lebih suka menggunakan ukuran umum dan subjektif daripada yang spesifik dalam melakukan penilaian kinerja.

Mulyadi (1997) mengatakan bahwa teknologi maju, khususnya teknologi informasi, akan menyebabkan perubahan radikal maupun berkelanjutan pada perusahaan. Dengan aplikasi teknologi maka organisasi akan mengalami perubahan sistem manajemen, dari sistem tradisional ke sistem manajemen kontemporer. Seddon *et al* (1999) berpendapat bahwa manfaat dan kesuksesan sistem informasi adalah bersifat *kontekstual*, yang artinya bahwa suatu proyek bisa dianggap sebagai suatu kesuksesan oleh beberapa *stakeholder* dan kegagalan oleh orang lain, tergantung pada persyaratan mereka yang berbeda-beda. Pemahaman yang menyeluruh mengenai *stakeholder* proyek dan kebutuhan mereka oleh karenanya penting untuk memutuskan sasaran-sasaran proyek.

Sistem manajemen moderen menyebabkan organisasi *cost effective* tanpa meninggalkan mutu dan fungsi sosial yang diembannya. Teknologi informasi berkaitan dengan pelayanan. Hal tersebut dikarenakan salah satu dimensi dari kualitas pelayanan adalah kecepatan pelayanan (Parasuraman *et al.*, 1988), dimana dimensi tersebut dapat dikaitkan dengan teknologi informasi. Dengan adanya teknologi informasi maka pelayanan yang diberikan, khususnya pada organisasi jasa, akan semakin cepat dan akurat. Hal tersebut secara sederhana dapat dijelaskan bahwa pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan akan menciptakan kepuasan sehingga pelanggan tersebut memiliki memori atas organisasi tersebut (*customer retention*). Dengan adanya *customer retention* maka akan terjadi *re-buying*, dimana perusahaan akan memperoleh peningkatan penjualan dan laba keuntungan.

Davis dan Schul (1993) menyatakan bahwa keberhasilan sebuah unit bisnis dalam menerapkan strategis tertentu ditentukan oleh sejauhmana otonomi unit bisnis tersebut dalam membuat keputusan (*business unit outonomy*). Disisi lain, otonomi unit bisnis dalam membuat keputusan lekat dengan karakteristik atau aspek formalisasi dan sentralisasi. Formalisasi, menurut Hall, Hass & Johnnson (dalam Jaworski & Kohli, 1993), didefinisikan sebagai sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan menetapkan peranan, otoritas, norma dan sanksi, serta prosedur yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Formalisasi diukur melalui sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan perusahaan menetapkan peranan karyawan, otoritas kinerja, norma dan sanksi serta prosedur dalam melaksanakan pekerjaan yang harus

dipatuhi oleh karyawan. Sentralisasi, menurut Aiken & Hage (dalam Jaworski dan Kohli, 1993), adalah sejauhmana pendelegasian otoritas dalam pengambilan keputusan dan tingkat partisipasi karyawan dari setiap tingkatan dalam pengambilan keputusan. Sentralisasi diukur melalui otoritas karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan kontrol manajemen puncak terhadap keputusan yang diambil bawahan.

Objek penelitian ini adalah RSUD Ungaran, dimana memiliki tugas untuk melaksanakan pelayanan kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan, pemulihan yang dilaksanakan secara serasi, terpadu dengan upaya peningkatan pencegahan dan melaksanakan upaya rujukan. Namun dalam kegiatannya, RSUD Ungaran memiliki permasalahan yaitu (1) kurangnya sarana dan prasarana pendukung kesehatan, (2) banyak karyawan yang belum profesional, (3) keterbatasan jumlah tenaga medis dan non-medis, (4) sistem kompensasi yang belum begitu baik dan (5) pemasaran yang belum sistematis (laporan tahunan RSUD Ungaran, 2005). Hal tersebut berdampak pada pencapaian yang diraih oleh RSUD Ungaran (lihat Tabel 1.1 dan Tabel 1.2).

Tabel 1.1
Indikator Kinerja RSUD Ungaran
(dalam persentase)

No	Keterangan	2001	2002	2003	2004	2005
1	BOR	71.9	68.3	64.4	63.8	65.5
2	LOS	3.7	3.7	4	3.9	3.9
3	BTO	74.9	67.8	61.4	62.7	62.4
4	TOI	1.4	1.7	2.1	2.1	2.0

Sumber : Laporan RSUD Ungaran (2006)

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa terjadi fluktuasi indikator kinerja RSUD Ungaran selama tahun pengamatan. Fluktuasi tersebut memberikan masukan kepada manajemen RSUD Ungaran untuk melakukan program perbaikan di semua aspek. Disamping itu, keadaan sekarang menunjukkan bahwa kinerja RSUD Ungaran belum memberikan hasil yang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari laporan hasil kunjungan pasien rawat inap, dimana hasil BOR yang terus menurun begitu juga hasil kegiatan operasi (IBS).

Tabel 1.2
Rasio Pendapatan dan Target

Keterangan	2001	2002	2003	2004	2005
Pendapatan	2.043.253.604	2.981.408.825	4.313.369.789	5.761.036.148	8.083.869.553
Target	1.961.598.000	3.175.682.228	4.440.085.980	5.384.004.600	7.807.969.376
Rasio	104.6 %	93.88 %	97.15 %	107 %	103.53 %

Sumber : Laporan keuangan RSUD Ungaran (2006)

Sementara itu, dari Tabel 1.2 diketahui rasio pendapatan dan target mengalami fluktuasi bahkan pada tahun 2002 serta tahun 2003 manajemen tidak mampu memenuhi target yang telah ditetapkan oleh pemerintah Kabupaten Semarang.

Program perbaikan yang pernah dilakukan RSUD Ungaran, misalnya (1) pemberdayaan karyawan, (2) membangun perusahaan *costumer focused* dan (3) efisien aktivitas perusahaan. Hal tersebut bertujuan untuk penciptaan nilai dan peningkatan kinerja kontinyu yang memungkinkan RSUD Ungaran berhasil dalam persaingan pada industri rumah sakit. Namun, program perbaikan yang pernah dilakukan belum memberikan hasil optimal. Untuk itu, RSUD Ungaran perlu mengimplementasi BSC dan hal tersebut juga sesuai dengan saran Pemerintah Daerah.

1.2 Perumusan Masalah

Sejak diperkenalkan pada awal tahun 1990-an, BSC semakin mendapat perhatian oleh praktisi manajemen maupun akademisi, sebagai alat dalam pengukuran kinerja manajemen. Radnor & Lovell (2003) menyatakan tidak semua perusahaan berhasil mengimplementasikan BSC walaupun BSC telah dikenal secara luas dan bermanfaat.

Penelitian ini berangkat dari *fenomena gap* yaitu fluktuatifnya kinerja RSUD Ungaran (Tabel 1.1 dan Tabel 1.2). Fluktuatifnya kinerja merupakan informasi bagi manajemen untuk menemukan strategi yang efektif agar supaya kinerja mengalami peningkatan. Kinerja yang meningkat akan menciptakan keunggulan bersaing bagi RSUD Ungaran. Disamping *research problem*, penelitian ini juga berangkat dari *research gap* yaitu penelitian Neely dan Bourne (2000 dalam Radnor dan Lovell, 2003). Neely dan Bourne (2000) mengatakan bahwa tingkat kegagalan dalam mengimplementasikan BSC cukup tinggi sehingga BSC tidak memberikan kontribusi apapun terhadap perbaikan perusahaan. Oleh karena itu, perlu ditelusuri faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC pada perusahaan. Berkenaan dengan kesuksesan implementasi BSC, Radnor & Lovell (2003) menyarankan untuk fokus terhadap faktor fundamental serta perhatian yang detail terhadap kesukaran implementasinya. Radnor & Lovell (2003) juga mengatakan bahwa target yang ingin dicapai rasional serta sesuai dengan prioritas perusahaan.

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi implementasi BSC maka pertanyaan penelitian ini adalah

Bagaimana meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing RSUD Ungaran melalui penataan internal ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hasil yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian serta memiliki konsistensi dengan permasalahan atau pertanyaan penelitian. Berangkat dari pertanyaan penelitian diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor internal untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing RSUD Ungaran.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai kontribusi terhadap kajian mengenai kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, struktur organisasi, kinerja organisasi dan keunggulan bersaing. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen strategik, khususnya pengukuran kinerja perusahaan. Di samping itu juga, penelitian ini juga berguna sebagai referensi bagi RSUD Ungaran dalam menggunakan ukuran kinerja secara komprehensif sehingga permasalahan yang terjadi pada RSUD Ungaran dapat diatasi dan pada akhirnya RSUD mampu berkompetisi dengan rumah sakit lain dalam skala yang lebih luas.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Dengan kata lain, kinerja perusahaan adalah konsep untuk menilai prestasi atas aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Namun, Keats & Hill (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya. Beals (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan tantangan besar bagi seorang peneliti. Dikatakan merupakan tantangan besar karena sebagai sebuah konstruksi, kinerja bersifat multidimensional sehingga penggunaan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif.

Batasan dari indikator tunggal pengukuran kinerja telah menuntun menuju sistem pengukuran kerja multi dimensi. Korelasi data finansial dan pengukuran non-finansial adalah merupakan pertanyaan usang dalam penelitian organisasi. Kaplan dan Norton (1996) berargumen bahwa data finansial adalah bukan satu-satunya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) menambahkan bahwa perusahaan memakai pengukuran kualitas dalam evaluasi kinerja untuk menggabungkan dengan lebih baik insentif perusahaan dengan hasil yang diorientasikan pada keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (1996) telah membentuk praktek dalam merancang indikator kinerja

dengan menggabungkan sistem insentif pengelolaan dengan tujuan organisasi yang lebih luas.

Rowe, Morrow & Finch (1995 dalam Roger *et al.*, 2000) menyebutkan ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran finansial. Tetapi, Venkatraman & Ramanujam (1986 dalam Roger *et al.*, 2000) melihat adanya definisi kinerja yang sempit jika menggunakan ukuran finansial semata karena pemusatan pada penggunaan indikator finansial tidak dapat mencerminkan pemenuhan tujuan ekonomis pada perusahaan tersebut. Kedua penelitian tersebut menyimpulkan gagasan kinerja yang sempit dari aspek-aspek keuangan mendominasi penelitian manajemen strategis sehingga dikemukakan gagasan kinerja yang lebih luas dengan memasukkan aspek finansial dan non-finansial.

Penjelasan mengenai kinerja perusahaan, merupakan hal yang penting untuk mempertimbangkan maksud dan tujuan perusahaan karena evaluasi hasil menuntut sebuah artikulasi tujuan. Tujuan merupakan hal yang penting untuk pengukuran kinerja karena hal tersebut bukanlah indikator tunggal dari sebuah atribut, misalnya volume penjualan yang tinggi, tetapi pemanfaatan atribut terhadap beberapa tujuan yang mencerminkan kinerja. Pemanfaatan yang spesifik menunjukkan sebuah maksud atau tujuan terhadap sumber mana yang dapat dipakai dengan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini menggunakan BSC untuk mengukur kinerja perusahaan. Model BSC dibuat sebagai cara untuk membahas proses pembuatan strategi, pengawasan implementasi strategi dan pengukuran kinerja. BSC memiliki kemampuan melakukan hal tersebut dengan membagi

ukuran-ukuran ke dalam empat perspektif berbeda yang saling terkait, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan ukuran-ukuran pada keempat perspektif ini memindahkan evaluasi dari elemen kontrol menjadi suatu alat yang menempatkan strategi menjadi tindakan (Kaplan dan Norton, 2001).

Penggunaan perspektif finansial dalam BSC karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah diambil. Ukuran finansial akan memberikan petunjuk terhadap implementasi strategi perusahaan, apakah memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan atau tidak sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, pertumbuhan penjualan dan terciptanya arus kas. Perspektif pelanggan bertujuan untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dalam suatu industri. Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran, yaitu (1) kepuasan pelanggan, (2) retensi pelanggan, (3) akuisisi pelanggan baru dan (4) pangsa pasar. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial dimasa yang akan datang. Perspektif proses bisnis internal memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memungkinkan untuk mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam

menciptakan dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Sehingga tujuan dari perspektif ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa yang akan datang.

Keempat perspektif BSC akan memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

Dengan mengintegrasikan sasaran, ukuran, target dan inisiatif dari tiap-tiap keempat perspektif ini untuk mendukung visi dan strategi keseluruhan, BSC menunjukkan nilainya sebagai suatu instrumen manajemen strategik yang lebih dari sekedar indikator-indikator keuangan dengan menekankan pentingnya perspektif non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan memilih *driver-driver* kinerja yang tepat serta ukuran-ukuran hasil yang sesuai dengan teori bisnis di dalam hubungan sebab-akibat, organisasi akan memiliki ide yang lebih baik bagaimana mencapai keunggulan bersaing potensialnya (Yee-Chin, 2004).

Proses implementasi BSC bisa digambarkan sebagai rangkaian dari empat langkah (Yee-Chin, 2004), yaitu (1) mentranslasikan visi dan mendapatkan konsensus, (2) mengkomunikasikan sasaran, (3) menetapkan tujuan dan menghubungkan strategi-strategi, (4) membuat target, (5) mengalokasikan sumberdaya, menetapkan batu pijakan dan (6) memberikan umpan balik dan pembelajaran. Selanjutnya, Yee-Chin (2004) mengatakan bahwa BSC bisa membantu para manajer kota mencapai fungsi perencanaan strategik dan kontrol

yang sama seperti manajer perusahaan dalam (1) menjelaskan dan mendapatkan konsensus mengenai strategi, (2) mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi, (3) menyelaraskan tujuan departemen dan pribadi dengan strategi, (4) menghubungkan sasaran-sasaran strategik ke target jangka panjang dan anggaran-anggaran tahunan, (5) mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategik, (6) melakukan kajian strategik periodik dan sistematis dan (7) mendapatkan umpan balik untuk belajar dan memperbaiki strategi.

BSC tidak lebih dari sekedar sistem pengukuran operasional tetapi merupakan sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses penting, yaitu (1) memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, (2) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, (3) merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis dan (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Konsekuensi dari sejumlah pengalaman positif dari implementasi BSC di sektor swasta maka sektor publik mencoba mengimplementasikan BSC dalam kegiatannya (Seldon *et al.* 1999). Sebagai respon terhadap hal tersebut maka Kaplan dan Norton (1996 dalam Flak dan Dertz, 2005) merevisi BSC dengan menggunakan perspektif kinerja yang secara khusus ditargetkan pada kebutuhan sektor publik. Model yang sudah direvisi tersebut akan bermanfaat di dalam manajemen sektor publik karena :

1. Menjembatani kesenjangan antara pernyataan misi dan strategi yang samar-samar dengan ukuran-ukuran operasional sehari-hari

2. Memfasilitasi proses dimana organisasi bisa mencapai fokus strategik
3. Mengubah fokus organisasi dari program dan inisiatif ke hasil-hasil program dan inisiatif yang harus dicapai
4. Membantu perusahaan menghindari ilusi bahwa mereka memiliki strategi karena mereka mengelola program dan inisiatif yang berbeda dan non kumulatif
5. Memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan inisiatif, departemen dan individu untuk bekerja dalam cara-cara yang saling menguatkan satu sama lain sehingga peningkatan kinerja yang dramatis bisa dicapai.

Pentingnya implementasi BSC dalam mengukur kinerja dikarenakan sektor publik memiliki perbedaan karakteristik dengan sektor swasta sehingga kesuksesan strategi dan kebijakan yang diterapkan pada sektor swasta akan berbeda jika diterapkan pada sektor publik (Boyne, 2002). Lebih lanjut, Boyne (2002) mengatakan bahwa diperlukan penyesuaian untuk implementasi strategi dan kebijakan dari sektor swasta ke sektor publik. Adapaun karakteristik tersebut adalah (1) lingkungan yang kompleks, (2) terbuka terhadap pengaruh dan perubahan lingkungan, (3) tingkat kekuatan persaingan yang rendah, (4) tujuan organisasi publik yang berbeda-beda, (5) memiliki banyak tujuan, (6) tingkat birokrasi yang tinggi, (7) pegawai hanya memiliki sedikit otonomi dari atasan, (8) pimpinan pada sektor publik kurang materialistis dibandingkan pimpinan swasta, (9) motivasi yang tinggi untuk melayani dan (10) pimpinan memiliki komitmen organisasional yang lemah.

2.1.2 Kepemimpinan Manajemen

Kepemimpinan manajemen merupakan bagian dari sikap karena kepemimpinan dapat dipelajari serta dipengaruhi oleh faktor internal, misalnya kapabilitas perusahaan, ukuran perusahaan, struktur organisasi dan sebagainya (Zhang, 2000). Kepemimpinan manajemen juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dimana faktor eksternal akan memberikan pola dan tipe kepemimpinan. Faktor eksternal, meliputi regulasi, kebijakan pesaing dan sebagainya, merupakan referensi manajemen agar fleksibel dalam menjalankan perusahaan.

Du Brin (1995 dalam Zhang, 2000) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan diri dan dukungan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dan hal tersebut diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Anderson *et al.* (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan, dan memimpin suatu visi jangka panjang bagi perusahaan, dipicu oleh perubahan dalam kebutuhan dari konsumen, sebagai oposisi bagi suatu peran pengendalian manajemen internal. Anderson *et al.* (1994) menambahkan kepemimpinan diproksikan oleh kejelasan dari visi, orientasi jangka panjang, pemberdayaan karyawan, gaya manajemen pelatihan, perubahan partisipatif, dan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasional.

Dari definisi yang dikemukakan oleh penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan manajemen merupakan hal krusial bagi perusahaan karena manajemen yang mampu untuk dapat memimpin dengan

efektif akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki. Selanjutnya, Malcolm Baldrige Quality Award (1999, dalam Zhang 2000) menyimpulkan bahwa peran krusial dari kepemimpinan manajemen adalah menciptakan tujuan, nilai, dan sistem yang menuntun kepada perbaikan kinerja yang berkelanjutan. Untuk dapat menjadi pemimpin yang baik seorang manajer harus dapat untuk mengembangkan dirinya sendiri secara terus menerus, dan dapat untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan karyawan dengan benar untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3 Teknologi Informasi

Dalam dasawarsa terakhir, perkembangan lingkungan bisnis yang sangat dinamis mempengaruhi setiap perusahaan, baik perusahaan besar, menengah maupun perusahaan kecil. Perubahan teknologi yang secara cepat akan mempengaruhi secara signifikan dari perkembangan bisnis, sehingga seringkali strategi unggulan yang dipilih sebelumnya tidak memadai lagi. Oleh karena itu, pemilihan dan penentuan strategi baru diperlukan bagi perusahaan agar lebih kompetitif (Vanany, 2002). Hal senada juga disampaikan oleh Ravens (1999) bahwa teknologi mempengaruhi posisi persaingan di dalam suatu industri. Upaya perusahaan untuk bertahan hidup dan berkembang dalam lingkungan bisnis global sangat bergantung pada kompetensi perusahaan dalam memanfaatkan teknologi, khususnya teknologi informasi, dalam menerobos berbagai hambatan.

Teknologi informasi sebagai pemberdayaan organisasi dalam merespon dan memenuhi tuntutan bisnis serta mewujudkan inovasi memerlukan pengembangan yang terencana dan terarah sesuai dengan misi perusahaan. Orlikowski & Gash (1992) memberikan definisi teknologi informasi sebagai segala bentuk sistem informasi berbasis komputer, yang mencakup *mainframe* dan aplikasi komputer. Teknologi informasi adalah sesuatu yang digunakan untuk menciptakan sistem informasi, yang semuanya merupakan perangkat keras serta perangkat lunak yang digunakan untuk mengimplementasikan sistem yang berbasis komputer (Callon, 1996 dalam Basu, 1998). Sarosa dan Zowghi (2003) menyimpulkan istilah teknologi informasi adalah semua teknologi yang digunakan untuk mengumpulkan, memproses dan menyebarkan informasi. Venkatraman dan Zaher (1990) mengatakan, globalisasi dan meningkatnya persaingan internasional mempercepat gerakan ke arah pemanfaatan TI yang semakin meningkat oleh perusahaan-perusahaan.

Meningkatnya kepentingan koordinasi operasi tingkat dunia dan perlunya reaksi yang cepat terhadap ancaman persaingan dunia menegaskan akan pentingnya TI dalam konteks bisnis saat ini. Ketersediaan teknologi dalam suatu organisasi tentunya akan meningkatkan pelayanan (Iacovou *et al.*, 1995 dalam Croteau & Li, 2003). Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Porter dan Miller (1985) bahwa tujuan utama aplikasi teknologi informasi pada perusahaan adalah untuk mengkoordinasi aktivitas perusahaan. Sementara itu, Reckoff *et al.* (1985) mengatakan bahwa teknologi informasi yang ada di perusahaan harus mampu mendukung langkah kompetitif, seperti kepemimpinan, diferensiasi, inovasi,

pertumbuhan serta mampu memecahkan masalah koordinasi di antara departemen.

Pemahaman tentang teknologi informasi akan menentukan keberhasilan suatu sistem informasi, sebaliknya ketidaktahuan atau kecemasan pemakai terhadap sistem yang baru dapat menyebabkan kegagalan dalam menggunakan teknologi informasi. Hubungan antara teknologi informasi dengan kinerja secara eksplisit telah dijelaskan oleh Van der Zee (1999) dalam Van Grembergen *et al.* (2000), dimana implemementasi dan aplikasi TI dalam BSC akan meningkatkan kinerja.

2.1.4 Struktur Organisasi

Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat dikurangi dengan secara seksama menyusun sistem organisasi dari perusahaan. Menon, Jaworski dan Kohli (1997) menyatakan bahwa sentralisasi dan departementalisasi yang ada dalam struktur organisasi dapat mengurangi interaksi antar bagian dari perusahaan dan dapat meningkatkan konflik karena koordinasi yang lemah dan tanggung jawab yang tidak jelas. Hal senada juga disampaikan oleh Barclay (1991) bahwa karakteristik sistem organisasi perusahaan mengandung potensi yang tinggi dalam menimbulkan konflik internal perusahaan.

Kohli dan Jaworski (1990) memandang sistem organisasi sebagai fasilitas terhadap berlangsungnya proses *market intelligence*. Sistem yang dianut perusahaan dapat mempermudah proses berlangsungnya *market intelligence* tetapi juga dapat mempersulit atau menjadi halangan bagi proses *market intelligence* perusahaan. Lundstrom dan Levitt dalam Kohli dan Jaworski (1990)

mendiskusikan departementalisasi dan spesialisasi sebagai halangan untuk proses komunikasi sehingga akan menghalangi proses penyebaran intelijen pasar (*market intelligence dissemination*). Lebih lanjut, Stampfl dalam Kohli dan Jaworski (1990) berpendapat bahwa tingkat formalisasi dan sentralisasi yang tinggi dalam perusahaan akan menghalangi perusahaan untuk lebih adaptif terhadap kondisi pasar dan perubahan lingkungan.

Jaworski dan Kohli (1993) memandang formalisasi sebagai derajat dimana peraturan-peraturan perusahaan mendefinisikan peran-peran, hubungan-hubungan otoritas, komunikasi, norma-norma dan sangsi, dan prosedur-prosedur. Sentralisasi mengacu pada delegasi untuk pengambilan keputusan dan penyebaran partisipasi dari karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu departementalisasi mengacu pada jumlah departemen dimana aktivitas-aktivitas perusahaan dipisahkan dan dikelompokkan. Stampfl dalam Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa formalisasi dan sentralisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kemampuan perusahaan merespon intelijen pasar (*market intelligence*). Semakin tinggi derajat formalisasi dan sentralisasi maka semakin rendah kemampuan perusahaan dalam memberikan respon terhadap intelijen pasar (*market intelligence*). Sementara itu, Lundstrom dan Levitt dalam Jaworski dan Kohli (1993, p.56) mendiskusikan departementalisasi sebagai halangan untuk proses komunikasi dan oleh karenanya menghalangi proses penyebaran intelijen pasar (*market intelligence dissemination*).

Sentralisasi yang dilakukan perusahaan menunjukkan kecenderungan untuk mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam perusahaan. Sebaliknya

sistem desentralisasi merupakan fasilitas bagi perusahaan untuk meningkatkan pertukaran sumber-sumber (informasi, hasil kerja, prosedur, dan lain-lain) yang dimiliki departemen-departemen dalam perusahaan, komunikasi yang akurat dan saling percaya diantara departemen-departemen dalam perusahaan. Hal yang sama dengan sistem sentralisasi ditemukan pada sistem departementalisasi atau spesialisasi. Sistem spesialisasi dapat mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam perusahaan. Hal ini terjadi karena sistem spesialisasi mengakibatkan kurangnya koordinasi dan tanggung jawab yang terpecah-pecah antar departemen.

Walker dan Ruekert (1987) sebagaimana dikutip oleh Davis dan Schul (1983) menjelaskan bahwa pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan kepada unit-unit bisnis dalam suatu organisasi dipandang mampu meningkatkan fleksibilitas dan adoptivitas unit bisnis, sehingga memungkinkan unit bisnis bersangkutan dapat merespon dengan cepat peluang dan ancaman yang muncul dipasar, seperti perubahan preferensi konsumen atau perubahan taktik dan strategi pesaing yang cepat.

2.1.5 Keunggulan Bersaing

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing ketika melaksanakan strategi yang menciptakan nilai yang tidak secara simultan dilaksanakan oleh pesaing yang potensial (Ferdinand, 2003). Sebelumnya, Porter (dalam Ferdinand, 2003) telah menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat dilanjutkan melalui penegakan halangan untuk masuk oleh pesaing potensial, seperti skala dan

cakupan ekonomi, pengaruh kurva pengalaman atau pembelajaran, diferensiasi produk, persyaratan modal, dan biaya karena berpindahnya pembeli. Disamping itu, kerangka pikir Porter juga mengakui ancaman produk pengganti, seperti halnya *bargaining power* pembeli dan supplier sebagai moderator potensial dalam mencapai keunggulan bersaing.

Definisi lain juga dikemukakan oleh Hofer dan Schendel (1978 dalam Reed dan DeFillippi, 1990) bahwa keunggulan bersaing adalah posisi unik sebuah organisasi dalam mengembangkan posisi *vis-à-vis* pesaingnya melalui pola penyebaran sumber dayanya. Lebih lanjut dikatakan bahwa keunggulan bersaing sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam strategi perusahaan. Keunggulan bersaing akan menjadi berkelanjutan jika keunggulan bersaing tersebut ada secara berkesinambungan setelah upaya meniru keunggulan tersebut dihentikan (Reed dan DeFillippi, 1990).

Perusahaan yang berada di dalam industri yang sama secara strategis biasanya memiliki sumber daya, fisik, manusia, organisasi, yang homogen (sama), baik jumlah maupun jenisnya. Konsekuensinya mereka akan menerapkan strategi yang sama dan memperbaiki efektivitas dan efisiensi mereka dengan cara yang sama pula. Pada kondisi seperti ini justru keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan tidak dapat eksis. Ada dua alasan yang menyebabkan keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah:

Alasan pertama yang menyebabkan keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna

homogen dan berpindah-pindah adalah apa yang disebut dengan keunggulan penggerak pertama (Lieberman dan Montgomery, 1988 dalam Barney, 1991). Penggerak pertama adalah perusahaan dalam sebuah industri yang untuk pertama kalinya melaksanakan strategi yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan melebihi perusahaan lain. Perusahaan yang masuk kategori ini mungkin mendapatkan akses atas saluran distribusi, mengembangkan kebijaksanaan yang bagus dengan pelanggan atau mengembangkan reputasi positif, sebelum semua perusahaan melaksanakan strategi selanjutnya. Untuk bisa menjadi penggerak pertama dalam pelaksanaan strategi, sebuah perusahaan harus memiliki pengetahuan mengenai peluang yang berhubungan dengan pelaksanaan strategi yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dalam sebuah industri atau oleh perusahaan yang masuk secara potensial (Lieberman dan Montgomery, 1988 dalam Barney, 1991).

Alasan kedua yang menyebabkan keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah adalah apa yang disebut halangan untuk masuk (Bain, 1956 dalam Barney, 1991) atau halangan untuk berpindah (Caves dan Porter, 1977 dalam Barney, 1991). Argumen yang mendasari hal ini adalah jika perusahaan dalam industri homogen secara sempurna, atau jika ada halangan untuk masuk atau berpindah dengan kuat, maka perusahaan mungkin mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan *vis-à-vis* dengan perusahaan yang tidak berada pada industri mereka. Keunggulan bersaing berkelanjutan akan direfleksikan pada kinerja ekonomi di atas normal untuk perusahaan yang

dilindungi oleh penghalang untuk masuk atau berpindah (Porter, 1980 dalam Barney, 1991). Dari sudut pandang yang lain, dijelaskan bahwa halangan untuk masuk atau berpindah hanya mungkin terjadi jika perusahaan pesaing yang sekarang dan yang potensial memiliki sumber daya heterogen yang mereka kontrol dan tidak sempurna untuk berpindah (Barney, McWilliams, Turk, 1989 dalam Barney, 1991). Ferdinand (2003) mengatakan bahwa keunggulan bersaing dijelaskan dengan beberapa dimensi, yaitu (1) halangan masuk dalam industri, (2) perilaku peran pesaing, (3) diferensiasi produk, (4) diferensiasi personil dan (5) diferensiasi harga.

Ancaman pendatang baru yang inovatif memaksa perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk meningkatkan efisiensi produktif dan menekankan inovasi produk dan proses (Bain, 1956). Kekuatan pasar akan melihat bahwa perusahaan-perusahaan yang tidak efisien dengan strategi yang tidak efisien dan perjanjian yang tidak efisien perlahan-lahan akan kalah terhadap pelaku baru yang lebih inovatif.

Pencarian akan posisi saing yang berkelanjutan di dalam suatu industri, mensyaratkan perusahaan untuk memahami dan memprediksikan rivalitas, atau perilaku pasar interaktif (Scherer & Ross, 1990). Penelitian-penelitian telah menunjukkan bahwa tindakan dan respon memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja (Chen & Hambrick, 1995). Semakin besar jumlah gerakan bersaing yang diawali suatu perusahaan, maka semakin baik kinerjanya.

Diferensiasi produk adalah kemampuan untuk memberikan nilai yang unik dan unggul kepada pembeli yang mungkin meningkatkan keunggulan bersaing

dan menyebabkan profitabilitas yang unggul (Franko, 1989; Porter, 1990). Kemampuan untuk memberikan nilai yang unik dan unggul kepada pelanggan dalam hal kualitas produk dan fitur-fitur khusus akan memangkas ancaman potensial dari produk substitusi dan pelaku baru harus mengatasi loyalitas merk yang dihasilkan dari diferensiasi produk yang berhasil. Diferensiasi produk adalah keunggulan spesifik-perusahaan yang penting yang bisa memastikan keuntungan ekonomi yang lebih tinggi karena diferensiasi ini akan menjadikan produk perusahaan kokoh bagi konsumen (Porter, 1990).

Personil perusahaan, merepresentasikan modal intelektual – kekuatan fikir dan energi kreatif perusahaan yang bisa memberi perusahaan keunggulan bersaing yang lebih banyak. Jika semua hal dianggap sama, pembeda kunci pada pasar dewasa ini adalah modal intelektual di tempat kerja (Marshall, 1998). Dengan personel yang berdiferensiasi, mesin produktif perusahaan akan meningkat. Dengan komitmen mereka sepenuhnya, perusahaan akan memiliki peluang yang lebih baik untuk mengoptimalkan potensi saingnya.

Diferensiasi memungkinkan perusahaan memberikan harga mahal, yang menyebabkan profitabilitas yang unggul dimana biaya-biaya bisa dibandingkan dengan biaya pesaing (Porter, 1990). Diferensiasi harga menambah sifat produk yang berbeda, yang membuat peningkatan atribut-atributnya yang berbeda menjadi lebih mudah (Carpenter *et al.*, 1994).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel

2.1 dibawah ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul & Pengarang	Variabel Penelitian	Analisis	Hasil
Diffusion and Impacts of The Internet and E-Commerce in Japan. (Tachiki <i>et al.</i> , 2004)	Menguji hubungan <i>e-commerce</i> , kinerja perusahaan dan keunggulan Bersaing	SEM dengan LISTREL	Penyebaran dan adopsi <i>e-commerce</i> berpengaruh pada kinerja perusahaan dan pada akhirnya akan berdampak pada penciptaan keunggulan bersaing
A Study on the Impact of Business-to-Business E-Commerce in Canada, Venkat (2000)	Menguji hubungan penggunaan <i>E-commerce</i> , manajemen perubahan, ukuran kinerja, sikap dan kepuasan	Deskripsi mean dan frekuensi Analisis diskriminan	Perusahaan yang menggunakan internet untuk pembelian melaporkan adanya penghematan biaya yang signifikan dan bahkan meningkatkan produktifitas. Perusahaan masih tidak memanfaatkan <i>e-commerce</i> secara maksimal.
Marketing Orientation and Its determinants: An Empirical Analysis (Avlontis, G.J. and Gounaris, S.P., 1999)	Menguji hubungan antara sentralisasi dengan orientasi pasar.	Structural Equation Modeling with Listrel	Sentralisasi akan menghambat efektivitas strategi yang dilakukan perusahaan, khususnya orientasi pasar. Hal tersebut dikarenakan lambatnya informasi dan keputusan pengambilan keputusan hanya pada satu titik kekuasaan.

lanjutan

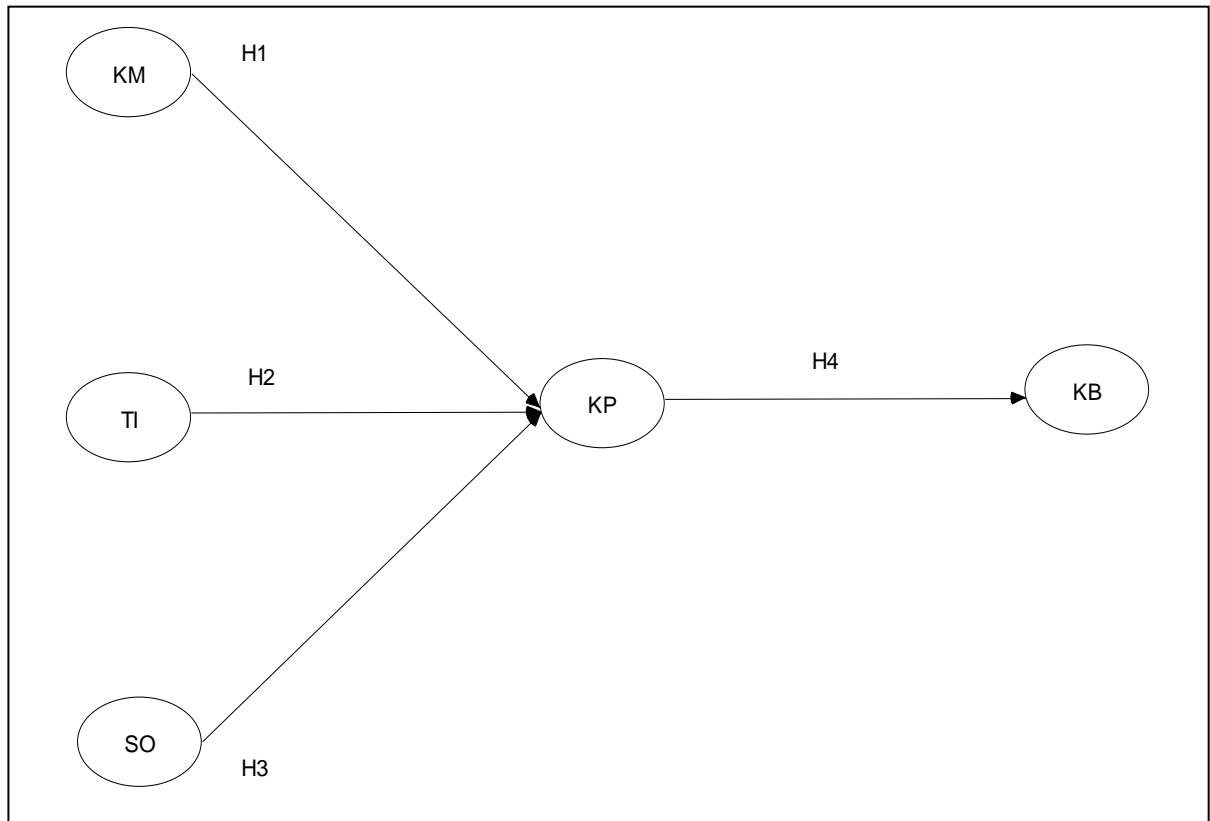
The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia (Pulendran dan Widing, R.E., 2000)	Menguji hubungan antara formalisasi dengan orientasi pasar	Structural Equation Modeling with EQS	Formalisasi berpengaruh negative terhadap efektivitas organisasi. Formalisasi akan menghasilkan system dan struktur organisasi yang birokratis, yang berdampak pada seringkali konflik terjadi.
Performance Measures and adoption of BSC: a survey of municipal governments in the USA and Canada (Yee-Ching Lilian Chan, 2004)	Implementasi BSC pada Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kinerja	Kualitatif	Pemerintah daerah yang mengimplementasikan BSC menghasilkan kinerja yang lebih baik
Measures vs action: The BSC in Swedish law enforcement (Salvdor Carmona and Anders Gronlund, 2003)	Mengetahui harapan dan dampak penerapan BSC pada polisi di Swedia	Kualitatif	Implementasi BSC untuk mengukur kinerja kepolisian tidak maksimal karena keterbatasan data berkenaan perspektif yang terdapat pada BSC

Sumber : berbagai literatur

2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan pada penelitian-penelitian yang disampaikan oleh Norton dan Kaplan (1996); Kattinger *et al.* (1994) dalam Fazli (1999); Galliers dan Sutherland (1999); Zhang (2000); Ferdinand (2003); Oviliani (2000); Tachiki *et al.* (2004); Kohli dan Jawarski (1990) maka dapat digabungkan menjadi suatu pemikiran yang terintegrasi. Pemikiran yang terintegrasi tersebut merupakan kerangka pikir gambar dibawah ini. Model penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritik



Sumber : Norton dan Kaplan (1992, 1996); Kattinger et al. (1994) dalam Fazli (1999); Galliers dan Sutherland (1999); Beals (2000); Ferdinand (2003); Oviliani (2000); Tachiki et al. (2004); Kohli dan Jawarski (1990)

Keterangan

KM = Kepemimpinan manajemen

TI = Teknologi informasi

SO = Struktur organisasi

KP = Kinerja perusahaan, yang diukur dengan BSC

KB = Keunggulan Bersaing

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 = Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif BSC.

Hipotesis 2 = Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif BSC.

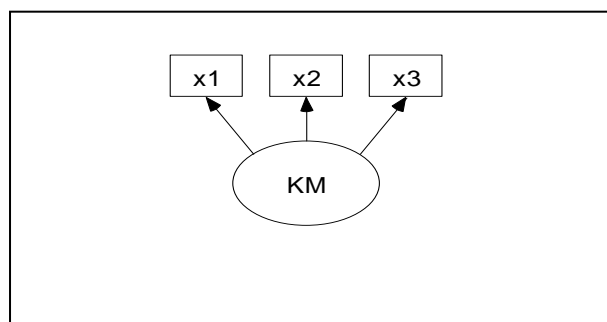
Hipotesis 3 = Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif BSC.

Hipotesis 4 = Kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, dimana semakin baik kinerja perusahaan maka keunggulan bersaing akan meningkat.

2.5 Dimensionalisasi Variabel

Variabel kepemimpinan manajemen menurut Anderson et al. (1994); Zhang (2000) dibentuk oleh tiga indikator yaitu partisipasi manajemen, keterlibatan manajemen secara aktif dalam kegiatan perusahaan dan dukungan keuangan, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.2
Indikator dari Kepemimpinan Manajemen



Sumber : Anderson et al. (1994); Zhang (2000)

Keterangan

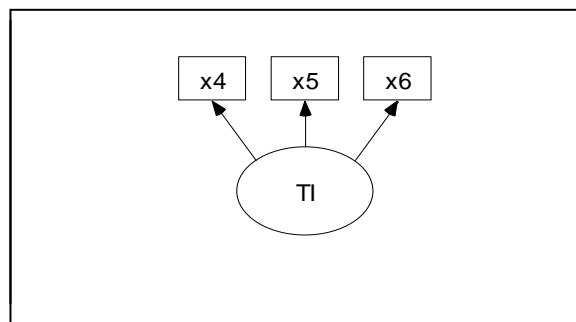
X1= Partisipasi dari manajemen puncak

X2 = Keterlibatan manajemen puncak

X3 = Komitmen manajemen puncak

Variabel teknologi informasi menurut Ravens (1999); Grembergen (2000); Sarosa dan Zowghi (2003); Croteau dan Li (2003) dibentuk oleh tiga indikator yaitu intensitas teknologi informasi, ketersediaan tenaga ahli dan investasi pada teknologi, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.3
Indikator dari Teknologi Informasi



**Sumber : Ravens (1999); Grembergen (2000);
Sarosa dan Zowghi (2003);
Croteau dan Li (2003)**

Keterangan

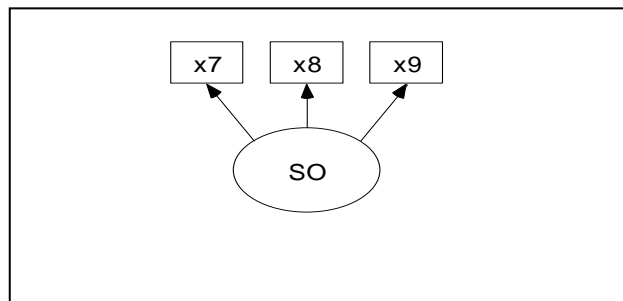
X4= Intensitas teknologi informasi

X5 =Ketersediaan tenaga ahli

X6 = Investasi pada TI

Variabel struktur organisasi menurut Kohli dan Jaworski (1990), Davis dan Schul (1983); Walker dan Ruekert (1987) dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemudahan untuk bertukar informasi antar departemen, kemudahan untuk berkomunikasi antar departemen, dan akses untuk bekerjasama antar departemen, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.4
Indikator dari Struktur Organisasi



**Sumber : Kohli dan Jaworski (1990);
Davis dan Schul (1983);
Walker dan Ruekert (1987)**

Keterangan

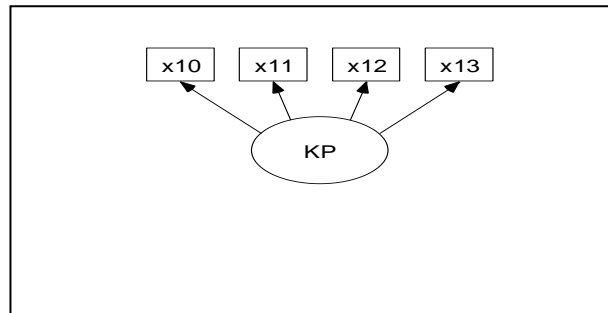
X7 = Kemudahan untuk bertukar informasi

X8 = Kemudahan untuk berkomunikasi

X9 = Akses untuk bekerjasama

Variabel kinerja perusahaan menurut Norton dan Kaplan (1992, 1996) dibentuk oleh empat indikator yaitu pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, efisiensi usaha dan pelatihan-pendidikan pegawai, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.5
Indikator dari Kinerja Perusahaan



Sumber : Norton dan Kaplan (1992, 1996)

Keterangan

10 = pertumbuhan profitabilitas

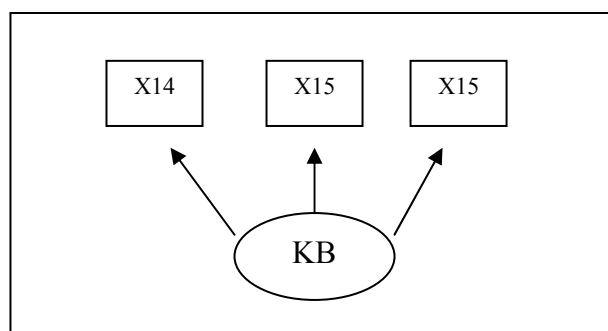
X11= pertumbuhan pelanggan

X12 = efisiensi usaha

X13 = pelatihan-pendidikan pegawai

Variabel keunggulan bersaing menurut Barney (1991); Ferdinand (2003) dibentuk oleh lima indikator, yaitu persaingan, diferensiasi produk dan diferensiasi harga / keunggulan biaya, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.6
Indikator dari Keunggulan Bersaing



Sumber : Barney (1991); Ferdinand (2003)

Keterangan:

X14 = Persaingan

X15 = Diferensiasi produk

X16 = Diferensiasi harga

Indikator mengenai keunggulan bersaing sangat banyak, namun dalam penelitian menggunakan acuan indikator keunggulan bersaing melalui Ferdinand (2002) dalam bukunya yang berjudul “*Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*,” Research Paper Series, BP Undip, Semarang. Penggunaan ketiga indikator tersebut sangat sesuai dengan iklim persaingan pada industri rumah sakit (Mulyadi, 1997).

2.6 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	No. Pertanyaan
Kepemimpinan manajemen	Aktivitas nyata dari manajemen puncak termasuk persepsi dan sikap tentang pentingnya aplikasi BSC pada RSUD Ungaran	❖ Partisipasi dari manajemen puncak terhadap kegiatan RSUD Ungaran.	Pertanyaan 1
		❖ Keterlibatan manajemen puncak dalam kegiatan RSUD Ungaran.	Pertanyaan 2 dan 3
		❖ Penyediaan dana atas kegiatan RSUD Ungaran oleh manajemen puncak.	Pertanyaan 4

lanjutan

Teknologi informasi	Pemakaian TI untuk mendukung kegiatan perusahaan serta pemahaman tentang apa dan bagaimana TI dilaksanakan pada RSUD Ungaran	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Intensitas teknologi informasi ❖ Ketersediaan tenaga ahli ❖ Investasi teknologi 	<p>Pertanyaan 5</p> <p>Pertanyaan 6</p> <p>Pertanyaan 7</p>
Struktur organisasi	Tingkat wewenang pembuatan keputusan pada RSUD Ungaran	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemudahan untuk bertukar informasi ❖ Kemudahan untuk berkomunikasi ❖ Akses untuk bekerjasama 	<p>Pertanyaan 8 dan 9</p> <p>Pertanyaan 10 dan 11</p> <p>Pertanyaan 12</p>
Kinerja perusahaan (BSC)	Ukuran keberhasilan RSUD Ungaran dalam mencapai tujuannya dilihat dari perspektif BSC	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pertumbuhan profitabilitas ❖ Pertumbuhan pelanggan ❖ Efisiensi usaha ❖ Pelatihan-pendidikan pegawai 	<p>Pertanyaan 13</p> <p>Pertanyaan 14</p> <p>Pertanyaan 15</p> <p>Pertanyaan 16</p>
Keunggulan bersaing	Karakteristik unik yang dimiliki oleh RSUD Ungaran, dimana karakteristik tersebut merupakan pembeda dengan rumah sakit lain.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Persaingan ❖ Diferensiasi produk ❖ Diferensiasi harga 	<p>Pertanyaan 17</p> <p>Pertanyaan 18</p> <p>Pertanyaan 19</p>

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang kinerja perusahaan, yaitu RSUD Ungaran. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model yang telah dikembangkan pada Bab II digunakan sebagai dasar dan landasan teori untuk penelitian ini. Bagian utama dari bab ini disusun dalam 4 sub-bab sebagai berikut (1) jenis & sumber data, (2) populasi & sampel, (3) metode pengumpulan data dan (4) teknik analisis.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data ada dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Adapun sumber data primer didapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil observasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian (kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, struktur organisasi, lingkungan eksternal, kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif BSC serta keunggulan bersaing).

Data sekunder adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan-

tujuan lain (Indriantoro dan Supomo, 2002). Kegunaan data sekunder adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam merumuskan permasalahan, sehingga masalah penelitian dapat diklasifikasikan dan teridentifikasi dengan jelas.
2. Melengkapi informasi yang diperlukan dalam analisis.
3. Sebagai data pembanding sehingga data primer dapat dievaluasi dan diinterpretasikan lebih dalam.
4. Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, majalah, buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian dan data-data dari perusahaan yang dapat menunjang penelitian ini.

Didalam penelitian ini, data sekunder yang diperoleh dari bagian personalia RSUD Ungaran, meliputi data (1) jumlah karyawan, (2) ikhtisar penerimaan dan penyetoran uang, (3) laporan tahunan dan dari jurnal/hasil penelitian.

3.2 Populasi Penelitian

Populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1998). Masalah populasi timbul terutama pada penelitian opini yang menggunakan metode survey sebagai teknik pengumpulan data (Indriantoro dan Supomo, 1999). Populasi yang digunakan untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan RSUD Ungaran. Adapun jumlah karyawan RSUD Ungaran sebanyak 266 orang yang terdiri dari (1) dokter spesialis sejumlah 15 orang, (2) dokter umum sejumlah 10 orang, (3) dokter gigi sejumlah 2 orang, (4) tenaga medis non

perawatan sejumlah 34 orang, (5) tenaga non medis sejumlah 41 orang, (6) tenaga paramedis sejumlah 51 orang dan (7) tenaga honorer sebanyak 112 orang (laporan tahunan RSUD Ungaran, 2005). Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) Karyawan tetap, (2) bekerja lebih dari 2 tahun, dan (3) bekerja di bagian pelayanan dan administratif. Berdasarkan purposive sampling tersebut maka terpilih sampel sejumlah 135 orang dengan karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

Rawat inap : 33 orang

Rawat jalan : 34 orang

IGD : 7 orang

IBS : 6 orang

Apotik : 13 orang

Laboratorium : 10 orang

Radiologi : 5 orang

Administrasi : 27 orang

JUMLAH TOTAL : 135 ORANG

3.3 Metoda Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini merupakan *main data* sedangkan data sekunder sebagai *supporting data*. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan

pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Kuncoro (2003) mengatakan bahwa pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

Cara penyampaian kuesioner dilakukan dengan menggunakan 2 pendekatan yaitu :

1. Wawancara secara langsung ke responden

Kuesioner dikirimkan oleh peneliti langsung ke responden. Bersamaan dengan itu peneliti secara langsung menjelaskan tentang latar belakang penelitian dan cara mengisi kuesioner pada responden. Hal ini dimaksudkan untuk memperbesar kemungkinan memperoleh jawaban dari responden (*respond rate*) dan mengurangi kemungkinan kesalahan pengisian kuesioner oleh responden yang disebabkan karena kekurangjelasan responden.

2. Pengamatan langsung dalam rangka pengisian daftar pertanyaan dan kerja di lapangan.

Metode dengan menyebarkan kuesioner ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran, 1992). Jawaban yang diharapkan adalah memberikan tanda silang (X) atas lima skala sikap yang dirasakan paling benar

oleh responden penelitian. Skala pengukur yang digunakan dalam kuesioner terbagi dalam beberapa skala yang masing-masing skala memiliki *range poin* penelitian antara 1 sampai dengan 5.

3.4 Analisis Data

Analisis kualitatif merupakan suatu analisis yang digunakan untuk menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka, melainkan memerlukan penjabaran uraian yang jelas. Data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil koefisien dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

Setelah kuesioner diisi dengan benar dan dikembalikan maka tahap berikutnya adalah analisis data. Data, yang berupa jawaban-jawaban subyektif responden, dianalisa agar memperoleh gambaran umum tentang variabel penelitian yang akhirnya dapat memberikan jawaban atas permasalahan.

3.4. 1 Uji Reliabilitas dan Validitas

Kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antar masing-masing pernyataan dengan skor total (Arsyad, 1994) sedangkan uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya

atau diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut reliabel dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j} \quad (1)$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Untuk mengukur validitas pada SEM digunakan *variance extract*. Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j} \quad (2)$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- ΣE_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

3.4.2 Uji Hipotesis

Untuk menganalisis data digunakan teknik analisis SEM dengan bantuan program AMOS 5. Pemilihan teknik analisis SEM dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh antara konstruk eksogen dan endogen. Disamping itu juga, penggunaan SEM dikarenakan model penelitian relatif rumit dengan memasukkan kinerja perusahaan yang diukur dengan BSC sebagai intervening variabel. Kedua alasan tersebut sejalan dengan pendapat Hair *et al.* (1995) bahwa SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan.

Dalam penelitian ini model yang digunakan adalah model kausalitas untuk menguji hipotesis yang diajukan. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modeling) yang dioperasikan dengan program AMOS 5. Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen.

2. *Regression Weight* yang digunakan meneliti besarnya kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan (BSC), pengaruh kinerja perusahaan terhadap lingkungan eksternal serta besarnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap keunggulan bersaing. *Regression Weight* digunakan untuk menguji hipotesis H_1 sampai dengan H_4 .

Menurut Hair *et al.* (1995) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan jika akan menggunakan SEM yaitu :

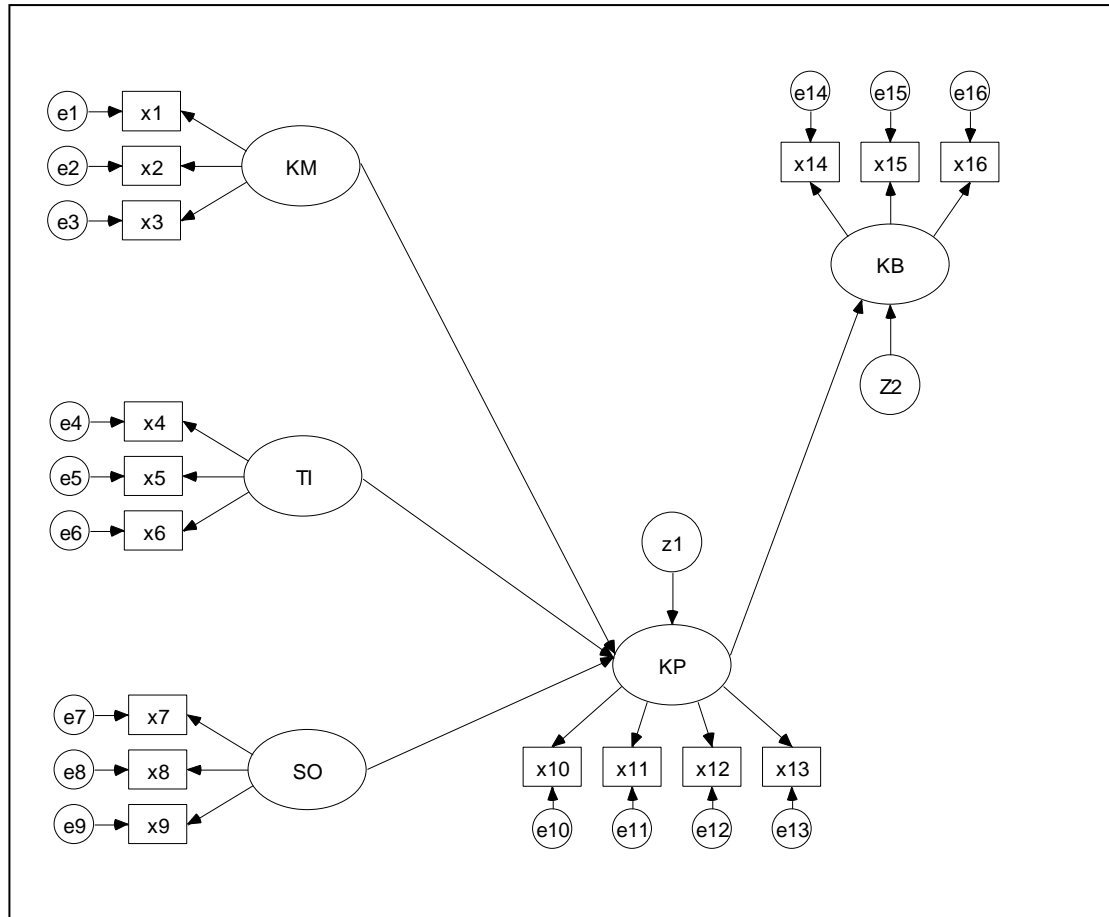
1. Pengembangan model berbasis teori

Merupakan suatu model yang digunakan menguji sebuah teori atau teori yang dikembangkan sendiri oleh peneliti. Peneliti bebas membangun hubungan sepanjang didukung justifikasi teoritis yang cukup sehingga tidak terjadi adanya kesalahan spesifikasi dalam pengembangan model.

2. Pembentukan diagram alur dari hubungan kausal

Pembentukan diagram alur dari hubungan kausal yaitu dengan menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur. Dalam diagram alur (Gambar 3.1), hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah.

Gambar 3.1
Diagram Alur



Keterangan

KM = Kepemimpinan manajemen

TI = Teknologi informasi

SO = Struktur organisasi

KP = Kinerja perusahaan, yang diukur dengan BSC

KB = Keunggulan Bersaing

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Ferdinand, 2000) yaitu (a) konstruk eksogen yang dikenal juga sebagai “*source variable*” atau “*independent variable*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model dan (b) konstruk endogen yaitu faktor-faktor yang diprediksi oleh konstruk eksogen, dimana hubungan antara

konstruk eksogen dan endogen adalah hubungan kausal. Dalam penelitian ini konstruk pertama adalah kepemimpinan manajemen yang dipostulasikan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja perusahaan yang dinyatakan sebagai konstruk latent. Konstruk kedua adalah teknologi informasi yang diduga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Konstruk ketiga adalah struktur organisasi yang diduga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Terakhir, konstruk keempat adalah kinerja perusahaan yang diduga berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

3. Langkah ketiga adalah mengubah alur diagram penelitian menjadi persamaan struktural dan model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur penelitian yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*)

Peneliti dalam persamaan spesifikasi menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel (Ferdinand, 2000). Variable latent endogeneous pada penelitian ini adalah kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing, dan variable latent exogeneous adalah kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, struktur organisasi dan lingkungan eksternal.

Tabel 3.1
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 KM + e1$	$X10 = \lambda_{10} KP + e10$
$X2 = \lambda_2 KM + e2$	$X11 = \lambda_{11} KP + e11$
$X3 = \lambda_3 KM + e3$	$X12 = \lambda_{12} KP + e12$
$X4 = \lambda_4 TI + e4$	$X13 = \lambda_{13} KP + e13$
$X5 = \lambda_5 TI + e5$	$X14 = \lambda_{14} KB + e14$
$X6 = \lambda_6 TI + e6$	$X15 = \lambda_{15} KB + e15$
$X7 = \lambda_7 OS + e7$	$X16 = \lambda_{16} KB + e16$
$X8 = \lambda_8 OS + e8$	
$X9 = \lambda_9 OS + e9$	

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

b. Persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Persamaan Struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk yang pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

Tabel 3.2
Model Persamaan Struktural

$KP = \beta_1 KM + \beta_2 TI + \beta_3 SO + Z_1$
$KB = \beta_4 KP + Z_2$

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

4. Langkah keempat adalah memilih matriks input dan estimasi model

Pada penelitian ini matriks input data yang digunakan adalah matriks varians/kovarian karena lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana *standart error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi (Hair *et al.*, 1995).

Ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat analisis dan estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Jika *estimated parameter* berjumlah 15, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Langkah kelima adalah menganalisis kemungkinan timbulnya masalah identifikasi

Pada prinsipnya problem identifikasi adalah adanya ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Jika setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Menganalisis model dapat diidentifikasi atau tidak dengan cara melihat (1) *standart error* yang lebih besar untuk satu atau lebih koefisien dan (2) korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi.

6. Langkah keenam adalah mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah keenam dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*, dilakukan dengan :

a. *Chi-Square Statistik*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *Likelihood Ratio Chi-Square* (X^2) dimana semakin rendah nilainya maka semakin baik model tersebut dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p \geq 0,5$ atau $p \geq 0,10$ (Ferdinand, 2000, p.52).

b. *Significanced Probability (P)*

Dalam pengujian tingkat signifikan suatu model digunakan nilai *significanced probability*.

c. *The Root Mean Square of Approximation (RMSEA)*

Merupakan nilai yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model estimasi dalam populasi. Jika nilainya lebih kecil atau sama dengan 0,08 mempunyai indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000 hal 56).

d. *Goodness of Fit Index (GFI)*

Adalah suatu pengukuran non statistical dimana nilainya antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

$$\text{Rumus GFI} = \frac{\text{tr}(\sigma'W\sigma)}{\text{tr}(s'Ws)} \quad (3)$$

dimana :

Numerator = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi.

Denominator = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians sampel

e. *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

Merupakan nilai GFI yang di-adjust dengan *degree of freedom* yang tersedia. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah jika AGFI menunjukkan nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

$$\text{Rumus : } 1 - (1 - \text{GFI}) \frac{db}{d} \quad (4)$$

dimana :

db = jumlah sample moment

d = degree of freedom

f. *The Minimum Sample Discrepancy Function/Degree of Freedom (CMIN/DF)*

Indeks ini disebut juga X^2 – Relatif karena merupakan nilai *Chi-square statistic* dibagi dengan *degree of freedom*-nya. Jika nilai X^2 Relatif kurang dari 2,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

g. *Tucker Lewis Index (TLI)*

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. (Baumgartner dan Hamburg, 1999 dalam Ferdinan AT, 2000, hal. 58). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan dapat diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

$$\text{Rumus} = \frac{\frac{Cb}{db} - \frac{C}{d}}{\frac{Cb}{db} - 1} \quad (5)$$

dimana :

C = diskrepansi model yang dievaluasi

d = degree of freedom

Cb = diskrepansi dari baseline model yang dijadikan pembanding

db = degree of freedom dari baseline model pembanding

h. Comparative Fit Index

Bila mendekati 1 merupakan indikasi tingkat fit yang paling tinggi.

Adapun nilai yang direkomendasikan adalah sebesar $\geq 0,95$

$$\text{Rumus} = 1 - \frac{C - d}{Cb - db} \quad (6)$$

dimana :

C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

d = degree of freedom

Cb = diskrepansi dari baseline model yang dijadikan pembanding

db = degree of freedom dari baseline model yang dijadikan pembanding

Indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model. *Cut-off value* yang menjadi batasan dari masing-masing alat uji diatas tercantum pada tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.3
Indeks Pengujian Kelayakan Model

No.	Goodness of Fit Index	Cut-off Value
1.	Chi-Square	Diharapkan kecil
2.	Significance	$\geq 0,05$
3.	RMSEA	$\leq 0,08$
4.	GFI	$\geq 0,90$
5.	AGFI	$\geq 0,90$
6.	CMIN/DF	$\leq 2,00$
7.	TLI	$\geq 0,95$
8.	CFI	$\geq 0,94$

Sumber : Cheng (1995)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al.* (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV ANALISIS DATA

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.1. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan

atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Ungaran yang terdiri dari 135 responden. 135 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja di RSUD Ungaran. Ke empat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam memenangkan keunggulan bersaing RSUD Ungaran.

4.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	33	24,44
Wanita	102	75,56
Jumlah	135	100

Sumber: data primer diolah 2005

Berdasarkan Tabel 4.1. diatas nampak bahwa responden wanita merupakan responden mayoritas yaitu 75,56% dari total 135 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.1.2. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Lulusan SLTP	3	2,22
Lulusan SLTA	43	31,85
Lulusan D3	62	45,93
Lulusan S-1	22	16,29
Lulusan S-2	5	3,71
Jumlah	135	100

Sumber: data primer diolah 2005

Berdasarkan Tabel 4.2. diatas nampak bahwa responden lulusan D3 merupakan responden mayoritas yaitu 45,93% dari total 135 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.1.3. Responden Menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Responden Menurut Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
< 30	54	40
30-39	42	31,11
40-49	27	20
>50	12	8,89
Jumlah	135	100

Sumber: data primer diolah 2005

Berdasarkan Tabel 4.3. diatas nampak bahwa responden berusia dibawah 30 tahun adalah yang terbesar yaitu 40% dari total 135 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.1.4. Responden Menurut Lama bekerja di RSUD Ungaran

Apabila dilihat aspek lama bekerja di RSUD Ungaran, maka komposisi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Responden Menurut Lama Bekerja

Lama Bekerja (tahun)	Frekuensi	Persentase
<5	54	40
5-7	19	14,07
8-10	6	4,44
>10	56	41,48
Jumlah	135	100

Sumber: data primer diolah 2005

Berdasarkan Tabel 4.4. diatas nampak bahwa mayoritas lama bekerja di RSUD Ungaran mempunyai rentang waktu lama bekerja diatas 10 tahun yaitu sebesar 41,48% dari total 135 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2. Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun

akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

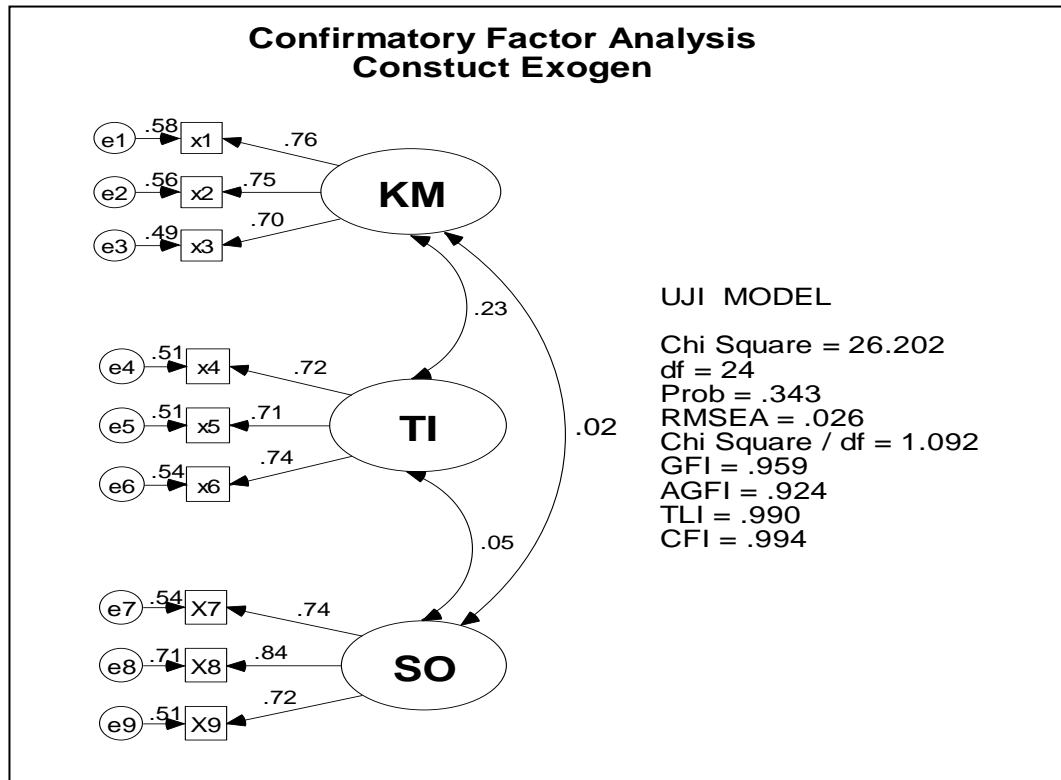
Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

1) Analisis Faktor Konfirmatori - 1

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS)

Pengujian kesesuaian model diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	Kecil (< 46.942)	26,202	Baik
Probability	≥ 0.05	0.343	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.026	Baik
GFI	≥ 0.90	0.959	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.924	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1.092	Baik
TLI	≥ 0.95	0.990	Baik
CFI	≥ 0.95	0.994	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan kecuali pada ukuran AGFI yang diterima secara marginal

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.6
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 1

			Estimate	S.E.	Std. Koef	C.R.	P
x3	<--	KM	1.000		0.698		
x2	<--	KM	1.089	0.166	0.750	6.580	0.000
x1	<--	KM	1.147	0.174	0.764	6.583	0.000
x6	<--	TI	1.000		0.736		
x5	<--	TI	0.929	0.149	0.714	6.221	0.000
x4	<--	TI	0.908	0.146	0.715	6.223	0.000
X9	<--	SO	1.000		0.717		
X8	<--	SO	1.330	0.182	0.840	7.307	0.000
X7	<--	SO	1.165	0.160	0.736	7.270	0.000

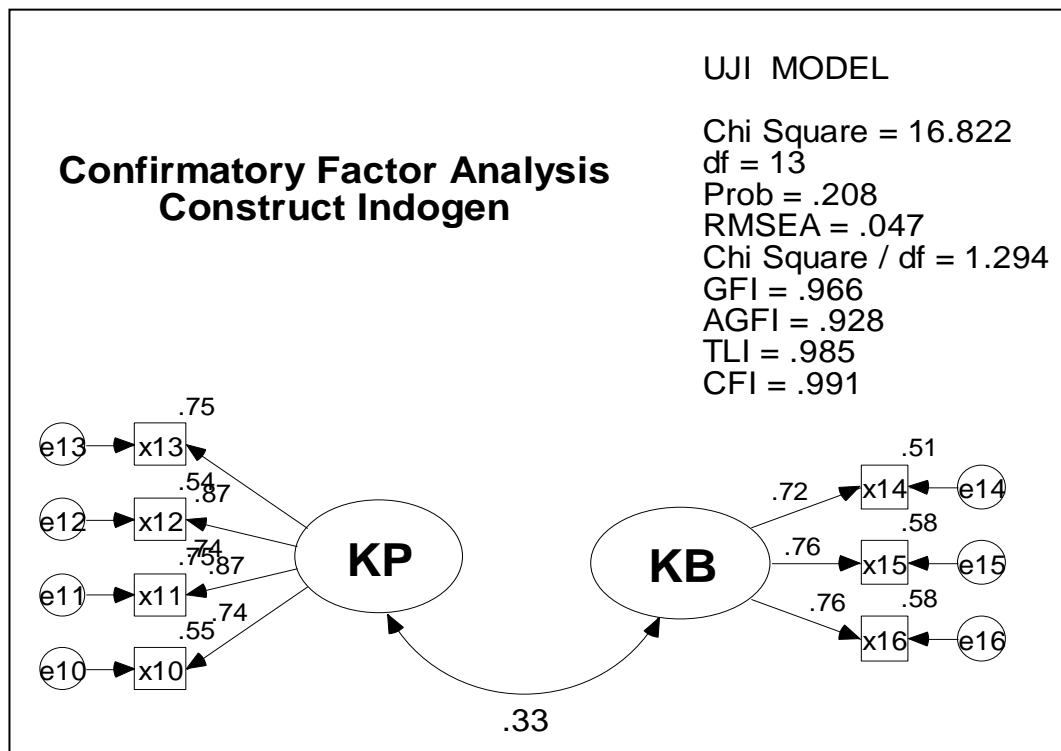
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading factor (standardized estimate)* dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah

menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

2) Analisis Faktor Konfirmatori - 2

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* 2 dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori – 2



Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	Kecil (< 22.362)	16,822	Baik
Probability	≥ 0.05	0.208	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.047	Baik
GFI	≥ 0.90	0.966	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.928	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1.294	Baik
TLI	≥ 0.95	0.985	Baik
CFI	≥ 0.95	0.991	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan untuk semua ukuran.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.8
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 2

			Estimate	S.E.	Std. Koef	C.R.	P
x10	<--	KP	1.000		0.742		
x11	<--	KP	1.236	0.126	0.866	9.787	0.000
x12	<--	KP	1.142	0.137	0.738	8.356	0.000
x13	<--	KP	1.108	0.113	0.867	9.795	0.000
x14	<--	KB	1.000		0.717		
x15	<--	KB	1.165	0.167	0.764	6.967	0.000
x16	<--	KB	1.102	0.158	0.764	6.967	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

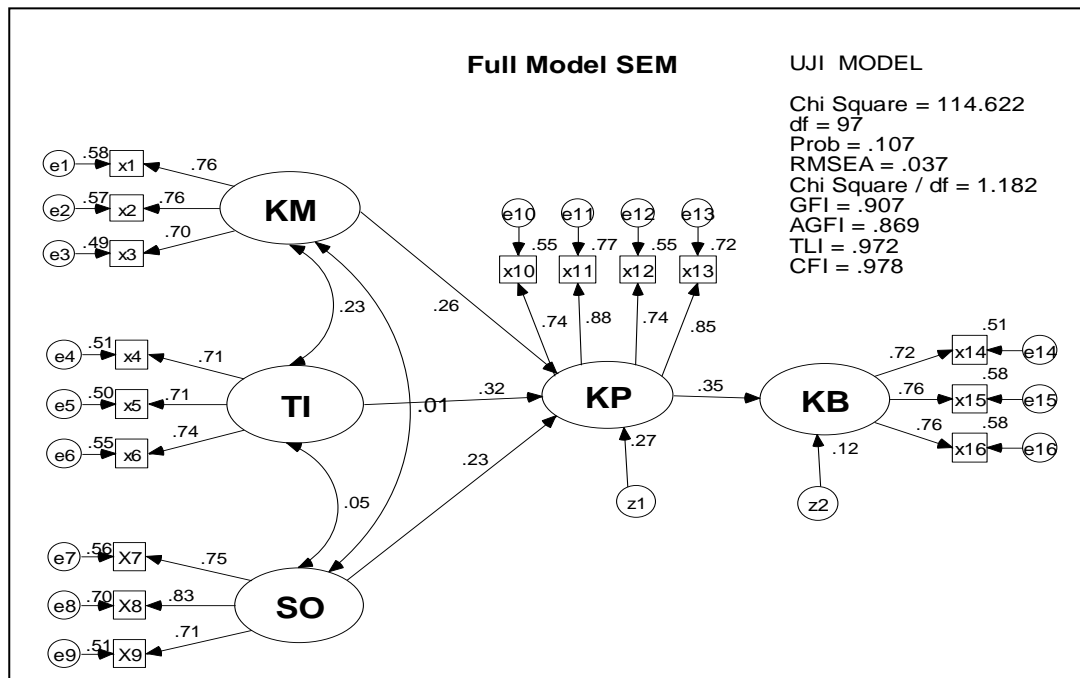
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai loading factor dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.3. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan

dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3.

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diringkas sebagaimana dalam tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<127.60)	114.622	Baik
Probability	≥ 0.05	0.107	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.037	Baik
GFI	≥ 0.90	0.907	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.869	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.182	Baik
TLI	≥ 0.95	0.972	Baik
CFI	≥ 0.95	0.978	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,148 yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, GFI dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

4.3.1. Pengujian Asumsi SEM

4.3.1.1. Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.10

Tabel 4.10
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	1.000	5.000	-0.525	-2.489	-0.861	-2.041
x15	1.000	5.000	-0.499	-2.366	-0.820	-1.944
x14	1.000	5.000	-0.492	-2.333	-0.518	-1.228
x13	1.000	5.000	-0.479	-2.273	-0.585	-1.388
x12	1.000	5.000	-0.523	-2.482	-0.954	-2.263
x11	1.000	5.000	-0.494	-2.343	-0.778	-1.845
x10	1.000	5.000	-0.514	-2.438	-0.574	-1.360
X7	1.000	5.000	-0.538	-2.550	-0.512	-1.214
X8	1.000	5.000	-0.462	-2.189	-0.804	-1.906
X9	2.000	5.000	-0.151	-0.717	-1.057	-2.508
x4	1.000	5.000	-0.329	-1.559	-1.006	-2.386
x5	1.000	5.000	-0.431	-2.044	-0.920	-2.182
x6	1.000	5.000	-0.338	-1.602	-0.917	-2.176
x1	1.000	5.000	-0.411	-1.951	-0.813	-1.927
x2	1.000	5.000	-0.333	-1.579	-0.748	-1.773
x3	1.000	5.000	-0.543	-2.575	-0.571	-1.354
Multivariate					6.454	1.562

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.12. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal. Indikator x16 merupakan variabel yang mempunyai penyebaran data yang paling baik sehingga indikator x16 yang menunjukkan kepuasan terhadap kualitas layanan keseluruhan mempunyai kesan yang baik dalam benak responden dimana jawaban responden menunjukkan kearah yang makin setuju dengan nilai minimum 1 dan nilai maksimum 5. Hal ini mengindikasikan responden dalam hal ini karyawan RSUD Ungaran menunjukkan tingkat kinerja yang baik terhadap keunggulan bersaing RSUD Ungaran.

4.3.1.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai standardizes (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang $\delta \pm 3$, maka akan dikategorikan

sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.11

Tabel 4.11
Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	135	-1.96293	1.22020	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	135	-2.04294	1.25016	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	135	-2.17717	1.16281	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	135	-2.14311	1.22107	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	135	-2.17807	1.10729	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	135	-1.91412	1.22760	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	135	-2.70872	1.06115	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	135	-2.74295	1.02599	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	135	-1.95736	1.25208	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	135	-2.37267	1.19625	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	135	-2.22706	1.14160	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	135	-2.02487	1.08146	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	135	-2.51357	1.24634	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	135	-2.20774	1.16954	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	135	-1.99606	1.09240	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	135	-2.21799	1.04554	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	135				

Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat

dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 16 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(16,0.001)} = 42,312$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 35.036. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

4.3.1.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 1.4816e-001

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3.1.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang

tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data *standardized residual covariances* yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.12

Tabel 4.12
Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances							
	x16	x15	x14	x13	x12	x11	x10
x16	0.000						
x15	0.011	0.000					
x14	-0.054	0.040	-0.000				
x13	-0.444	-1.104	-0.859	0.000			
x12	-0.135	-0.305	0.769	-0.031	0.000		
x11	-0.003	-0.006	0.009	0.169	-0.134	0.000	
x10	1.521	0.431	0.782	0.127	0.349	-0.367	-0.000
X7	0.310	-1.199	0.734	-0.093	1.464	0.111	0.962
X8	0.203	-0.320	0.597	-0.559	-0.164	0.146	-0.110
X9	0.627	-0.011	0.982	-0.211	0.210	-0.323	-0.265
x4	0.609	1.584	1.365	-0.875	0.808	0.051	0.068
x5	0.573	1.682	1.220	-1.199	-0.097	0.918	-0.989
x6	0.350	1.319	0.111	-0.550	0.549	0.717	-0.265
x1	1.391	2.089	1.486	-0.502	-0.776	0.058	0.602
x2	1.386	1.032	0.174	-0.447	-0.786	0.317	1.748
x3	0.115	0.677	-0.695	-0.260	-0.730	0.200	-0.004
	X7	X8	X9	x4	x5	x6	x1
X7	0.000						
X8	-0.029	0.000					
X9	-0.047	0.061	-0.000				
x4	-0.308	-0.192	1.286	0.000			
x5	-0.925	-0.580	-0.694	-0.010	0.000		
x6	-0.381	0.525	1.416	0.015	-0.007	0.000	
x1	0.105	0.333	0.708	-0.057	0.389	-0.800	0.000
x2	-1.279	-0.444	0.229	0.346	0.323	0.511	-0.036
x3	0.216	0.204	0.155	0.100	0.865	-1.564	0.105
	x2	x3					
x2	0.000						
x3	-0.058	-0.000					

Sumber : Data primer yang diolah

4.3.1.5. Uji *Reliability dan Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.60. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \hat{\epsilon}_j^2} \quad (7)$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum \hat{\epsilon}_j^2$ adalah measurement error dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel.

Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,6. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance*

extract yang dapat diterima adalah minimum 0,40. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{Standard Loading}^2)}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum \dot{E}_j}$$

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.13 dan perhitungannya ada pada lampiran.

Tabel 4.13
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kepemimpinan Manajemen	0.856	0.544
Teknologi Informasi	0.782	0.545
Struktur Organisasi	0.778	0.539
Kinerja Perusahaan	0.842	0.572
Keunggulan Bersaing	0.780	0.542

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 4 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14
Regression Weight Structural Equational Model

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
KP	<--	TI	0.284	0.093	0.323	3.056	0.002
KP	<--	SO	0.283	0.119	0.226	2.381	0.017
KP	<--	KM	0.257	0.102	0.257	2.519	0.012
KB	<--	KP	0.355	0.108	0.349	3.276	0.001

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

4.5. Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Simpulan hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut

Tabel 4.15
Simpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif BSC	Terbukti
H2	Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja yang dilihat dari perspektif BSC	Terbukti
H3	Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif BSC	Terbukti
H4	Kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, dimana semakin baik kinerja perusahaan maka keunggulan bersaing akan meningkat	Terbukti

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak empat hipotesis. Simpulan dari empat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis

1. Hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) yang dilihat dari perspektif BSC

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepemimpinan manajemen dengan kinerja rumah sakit. Hal ini mendukung penelitian Du Brin (1995) dalam Zhang (2000) yang mengatakan bahwa kepemimpinan manajemen berhubungan positif dengan kinerja perusahaan, dimana semakin tinggi kepemimpinan manajemen dari seorang manajer akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja RSUD Ungaran.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan manajemen merupakan hal krusial bagi rumah sakit karena manajemen yang mampu untuk dapat memimpin dengan efektif akan membawa rumah sakit ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki. Peran krusial dari kepemimpinan manajemen adalah dalam menciptakan tujuan, nilai dan system yang menuntun kepada perbaikan kinerja yang berkelanjutan. Untuk dapat menjadi pemimpin yang baik, seorang manajer harus dapat untuk mengembangkan dirinya sendiri secara terus menerus dan dapat untuk

mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan karyawan dengan benar untuk dapat mencapai tujuan rumah sakit.

2. Hubungan antara penggunaan teknologi informasi terhadap peningkatan kinerja yang dilihat dari perspektif BSC.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara teknologi informasi dengan kinerja perusahaan (RSUD Ungaran). Hal ini mendukung penelitian Van der Zee (1999) dalam Van Grembergen et al., (2000) yang mengatakan bahwa implementasi dan aplikasi teknologi informasi dalam BSC akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pemahaman tentang teknologi informasi akan menentukan keberhasilan suatu sistem informasi, sebaliknya ketidaktahuan atau kecemasan pemakai terhadap sistem yang baru dapat menyebabkan kegagalan dalam menggunakan teknologi informasi. Sehingga disimpulkan bahwa implementasi dan aplikasi TI dalam BSC akan meningkatkan kinerja perusahaan karena tujuan utama aplikasi teknologi informasi pada perusahaan adalah untuk mengkoordinasi aktivitas perusahaan.

3. Hubungan antara struktur organisasi terhadap peningkatan kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) yang dilihat dari perspektif BSC.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara struktur organisasi dengan kinerja perusahaan (RSUD Ungaran). Hal ini mendukung penelitian Kohli dan Jaworski (1993) menyatakan bahwa struktur organisasi berhubungan positif dengan kinerja perusahaan, dimana

semakin tinggi struktur organisasi akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan kepada unit – unit bisnis dalam suatu organisasi dipandang mampu meningkatkan fleksibilitas dan adaptivitas unit bisnis, sehingga memungkinkan unit bisnis bersangkutan dapat merespon dengan cepat peluang dan ancaman yang muncul di pasar, seperti perubahan preferensi konsumen atau perubahan taktik dan strategi pesaing yang cepat sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan (RSUD Ungaran).

4. Hubungan antara kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) terhadap keunggulan bersaing

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) dengan keunggulan bersaing. Hal ini mendukung penelitian Barney (1991) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan berhubungan positif dengan keunggulan bersaing. Karyawan yang dapat bekerja dengan seluruh kemampuannya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik yang pada akhirnya akan berdampak pada keunggulan bersaing. Hal tersebut ditunjukkan bahwa karyawan RSUD Ungaran mempunyai orientasi untuk meningkatkan keuntungan rumah sakit yang diperoleh melalui kinerja yang tinggi dan meningkatkan jumlah pasien dengan mencapai target pendapatan RSUD Ungaran. Dengan kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) yang

bagus maka mampu menstabilkan posisi RSUD Ungaran di pasar dalam memenangkan persaingan

5.2. Implikasi Kebijakan

Implikasi manajerial yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam empat skenario sebagai berikut:

1. Skenario satu menunjukkan bahwa kepemimpinan manajemen mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) yang dilihat dari perspektif BSC. Komitmen organisasional dapat ditingkatkan melalui partisipasi manajemen puncak, keterlibatan manajemen puncak dan komitmen manajemen puncak. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator komitmen manajemen puncak merupakan indikator dari kepemimpinan manajemen yang paling rendah pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard* dengan nilai estimasi 0,70, artinya komitmen dari manajemen puncak masih dirasa kurang, hal tersebut ditunjukkan dengan kurangnya waktu yang diberikan oleh manajer terhadap pekerjaannya dikarenakan jadwal yang terlalu padat sehingga banyak kegiatan-kegiatan penting yang diabaikan. Sehingga disarankan kepada manajemen RSUD Ungaran agar meningkatkan lagi komitmen dari manajer (pimpinan RSUD

Ungaran) agar manajer merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2. Skenario dua teknologi informasi menunjukkan bahwa teknologi informasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) berdasarkan *Balanced Scorecard*. Kinerja perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard* dapat ditingkatkan melalui teknologi informasi melalui tiga indikator yaitu: intensitas teknologi informasi, ketersediaan ahli dan investasi pada TI. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator Intensitas teknologi informasi dan ketersediaan ahli merupakan indikator yang paling rendah pengaruhnya dari teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan BSC dengan nilai estimasi 0,71, artinya penggunaan teknologi informasi pada RSUD Ungaran masih kurang, manajemen RSUD Ungaran masih mengandalkan sistem konvensional. Oleh karena itu disarankan kepada manajemen agar mulai diberdayakan penggunaan teknologi informasi pada RSUD Ungaran agar tidak tertinggal oleh kemajuan teknologi sehingga mampu RSUD Ungaran dapat mengakses informasi secara cepat, tepat dan memberikan pelayanan yang memuaskan pasien serta memberikan keunggulan bersaing bagi RSUD Ungaran
3. Skenario tiga menunjukkan bahwa Struktur Organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Penilaian kinerja perusahaan (RSUD Ungaran) berdasarkan BSC. Penilaian kinerja perusahaan berdasarkan

BSC dapat ditingkatkan melalui Struktur Organisasi melalui tiga dimensi yaitu, Kemudahan untuk bertukar informasi, Kemudahan untuk berkomunikasi dan Akses untuk bekerjasama. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator akses untuk bekerjasama merupakan indikator dari struktur organisasi yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan BSC dengan nilai estimasi 0,71. Sehingga Manajemen RSUD Ungaran perlu meningkatkan orientasi kerja tim dari karyawan, hal tersebut dapat dilakukan melalui ketepatan waktu dari karyawan dalam menghadiri pertemuan (rapat), membantu karyawan lain yang membutuhkan, saling mengisi kekosongan tugas bila ada karyawan yang absent, karena hal tersebut memberikan pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja RSUD Ungaran.

4. Skenario empat menunjukkan bahwa Kinerja Perusahaan (RSUD Ungaran) berdasarkan BSC mempunyai pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat ditingkatkan melalui kinerja Perusahaan berdasarkan BSC melalui empat dimensi yaitu: pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, efisiensi usaha dan pelatihan-pendidikan pegawai. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator pertumbuhan profitabilitas dan efisiensi usaha merupakan indikator dari kinerja perusahaan berdasarkan BSC yang paling berpengaruh dalam meningkatkan keunggulan bersaing dengan nilai estimasi 0,74 artinya manajemen RSUD Ungaran perlu lebih

meningkatkan efisiensi usahanya serta meningkatkan pelayanan agar memberikan kepuasan kepada pasiennya sehingga mampu memenangkan keunggulan bersaingnya.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah :

1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada karyawan RSUD Ungaran.
2. Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya lima variabel yang diuji, yaitu : kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, struktur organisasi, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. Sedangkan variabel lain yang berkaitan tidak dicakup dalam penelitian ini.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam memenangkan keunggulan bersaing. Karena kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan manajemen, teknologi informasi dan struktur organisasi. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan perusahaan dalam memenangkan keunggulan bersaing RSUD Ungaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G. (1994), "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method" **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 3
- Basu Swastha Dharmmesta (1998), "Teknologi Informasi dalam Pemasaran : Implikasi dalam Pendidikan Pemasaran", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, Vol. 13, No. 3, pp. 116 – 125
- Beals, Reginald M. (2000) "Competing Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", **Journal of Small Business Management**, Januari, pp.27-45
- Carmona, Salvador dan Anders Gronlund (2003), "Measures vs Action: the Balanced Scorecard in Swedish Law Enforcement", **International Journal of Operation and Production Management**, Vol. 23, No.12, pp.1475-1496
- Chan, Yee-Ching Lilian (2004), "Performance Measures and adoption of Balanced Scorecard: a Survey of Municipal Governments in the USA and Canada", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol.17, No.3, pp.204-221
- Cheng, E.W.L. (2001), "SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research", **Journal of Management Development**, Vol. 20, No. 7, pp. 650-667
- Cooper, Donald R. & C. William Emory (1998) **Metode Penelitian Bisnis**, Erlangga, Jakarta
- Davis, P.S dan Schul, P.L. (1993), "Addressing the Contigent Effect of Business Unit Strategic Orientation on Relationships between Organizational Context and Business Performance", **Journal of Business Research**, Vol.27, pp.183-200
- Ferdinand, Augusty (2003), **Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual**, Research paper Series, BP Undip, Semarang
- (2000) **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang

- (2000) **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Flak, Leif Skiftenes dan Willy Dertz (2005), **Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to Improve IS Strategy Development in Public Sector**, Agder University College, Norway
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black (1995) **Multivariate Data Analysis with Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Horngren, C.T. (1992), **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo (2002), **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFE, Yogyakarta
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation: Antecedent and Consequences", **Journal of Marketing**, vol. 57, July, pp. 53-70
- Keats, B.W. dan Hitt, M.A (1988) "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimension, Macro Organizational Characteristics and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 3, pp.570-598
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996), **Using The Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem**, Harvard Business School Press
- Kuncoro, Mudrajad (2003), **Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi**, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Li, Mingfang dan Simerly, R.L. (1998) "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship", **Strategic Management Journal**, Vol.19, pp.169-179
- Mulyadi (1997), **Akuntansi Manajemen**, UPP-STIE YKPN, Yogyakarta
-(1997), Strategic Management System, **Seminar Manajemen Rumah Sakit Indonesia Kontemporer**, Yogyakarta
- Parasuraman, A., Vareri, A., Zeithaml, Leonard L. Berry, (1988), "**SERVQUAL**: A Multiple-item scale of Measure konsumen perception of Future Research", **Journal of Marketing**, vol.49 (November)
- Radnor, Zoe dan Bill Lovell (2003),"Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi agency setting", **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol.16, No.2, pp.99-108

- Reed and DeFillippi (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 1, p. 88-102
- Sarosa, Samiaji dan Zowghi, Didar (2003), "Strategy for Adopting Information Technology for SMEs : Experience in Adopting Email Within an Indonesian Furniture Company", **Electronic Journal of Information Syatems Evaluation Vol. 6 Issue 2 pp. 165 – 176**
- Schneiderman, Arthur M. (1999), "Why Balanced Scorecard Fail", **Journal of Strategic Performance Measurement**, Januari
- Sekaran, Uma (1992) **Research Methods for Business: a Skill-building approach**, 2^{sd} ed., John Wiley & Sons, Inc, Canada
- Tachiki, Dennis; Hamaya, Satoshi & Yukawa, Koh (2004), "Diffusion and Impacts of The Internet and E-Commerce in Jappan. www.crito.uci.edu
- Utama, Sidharta (1997), "Economic Value Added: Pengukuran Penciptaan Nilai Perusahaan", **Manajemen Usaha Indonesia**, No. 4, Th.XXVI
- Van Grembergen, Wim; Ronald Saull dan Steven De Haes (2000), "Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group: Research Note, **JITCA**, Vol.5, No.1
- Zhang Z.H. (2000) **Implementation of Total Quality in Management An Empirical Study of Chinese Manufacturing Firms**, Thesis, University of Groningen